

Piano Integrato
della
Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati
2018-2020



Redatto in conformità alle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" dell'ANVUR

SOMMARIO

PREMESSA

INTRODUZIONE	1
Caratteristiche dell'organizzazione	1
1. INQUADRAMENTO STRATEGICO	4
Mission	4
Analisi del contesto esterno	4
Analisi del contesto interno	9
Strategia ed obiettivi generali	12
Linee di sviluppo	21
Linee sviluppo attività amministrativa	23
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	25
Le dimensioni della performance	25
Il ciclo di gestione della performance	26
Il processo di definizione del Piano Integrato	26
Performance del Segretario Generale.....	29
3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	36
4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	36
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	45

PREMESSA

Le amministrazioni pubbliche redigono annualmente il Piano Integrato, un documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, trasparenza e anticorruzione, in linea con la pianificazione strategica e la programmazione delle risorse economico-finanziarie.

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs.74/2017, ciascuna amministrazione è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa e individuale mediante lo strumento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP): la SISSA ha rivisto totalmente tale documento che viene allegato al presente Piano.

Il Piano Integrato 2018-2020 della SISSA è stato redatto in sintonia con le linee guida ANVUR pubblicate a luglio 2015, tenendo conto del feedback ricevuto dallo stesso ANVUR sul precedente Piano Integrato 2017-2019 a dicembre 2017 e secondo i principi metodologici definiti nel nuovo SMVP.

Il Piano, dopo una breve Introduzione iniziale riportante le caratteristiche dell'organizzazione e la struttura del presente documento, si articola nelle seguenti parti definite in linea con le sopraccitate indicazioni ANVUR:

1. Inquadramento strategico
2. La performance organizzativa
3. Analisi delle aree di rischio
4. Comunicazione e trasparenza
5. La performance individuale

Introduzione

CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE

La SISSA è un istituto di ricerca e istruzione superiore ad ordinamento speciale con mandato di promozione della ricerca scientifica avanzata e dell'alta formazione attraverso corsi finalizzati al conseguimento del titolo di Philosophiae Doctor (PhD) equiparato al titolo di Dottorato della Ricerca.

Per quanto riguarda l'organizzazione dell'attività didattica e di ricerca, la Scuola è organizzata in tre Aree scientifiche (Fisica, Matematica e Neuroscienze) dotate di proprio budget e supportate operativamente da personale tecnico-amministrativo che afferisce all'amministrazione (personale amministrativo) o all'Area stessa (personale tecnico di laboratorio). Per il perseguimento di attività a carattere trasversale la SISSA si avvale della struttura del Laboratorio Interdisciplinare.

L'organizzazione amministrativa

A livello di organizzazione amministrativa, la Scuola è articolata in 13 uffici e 1 funzione (11 uffici afferenti a quattro Aree che rispondono al Segretario Generale e 2 uffici e 1 funzione direttamente in staff al Segretario stesso) e in due strutture (Information Technology and Computing System e Servizio Prevenzione e Protezione) che rispondono al Direttore.

Nel corso del 2016 si è conclusa la fase di messa a regime dell'Area Pianificazione e Controllo a testimonianza della rilevanza che si attribuisce alla pianificazione e misurazione della performance.

Come già evidenziato nel precedente Piano, è in pieno corso di attuazione la rimodulazione del modello organizzativo voluta dal Segretario Generale, modificando l'assetto organizzativo da una struttura "piatta" ad un modello più evoluto articolato su più snodi manageriali anche attraverso forti investimenti in formazione.

In quest'ottica di ridefinizione delle competenze in chiave manageriale è in corso una specializzazione dei ruoli organizzativi rispetto ai processi di produzione, organizzazione e innovazione. In altri termini, è necessario ridefinire in modo chiaro i comportamenti attesi dai diversi attori (addetti, responsabili di ufficio, coordinatori di Area) rispetto all'operatività, al coordinamento, alla decisione e all'organizzazione delle attività. Inoltre, a completare il nuovo disegno gestionale, si inserisce la figura (distinta dal coordinatore di Area e dal responsabile di ufficio) dello specialista dell'innovazione.

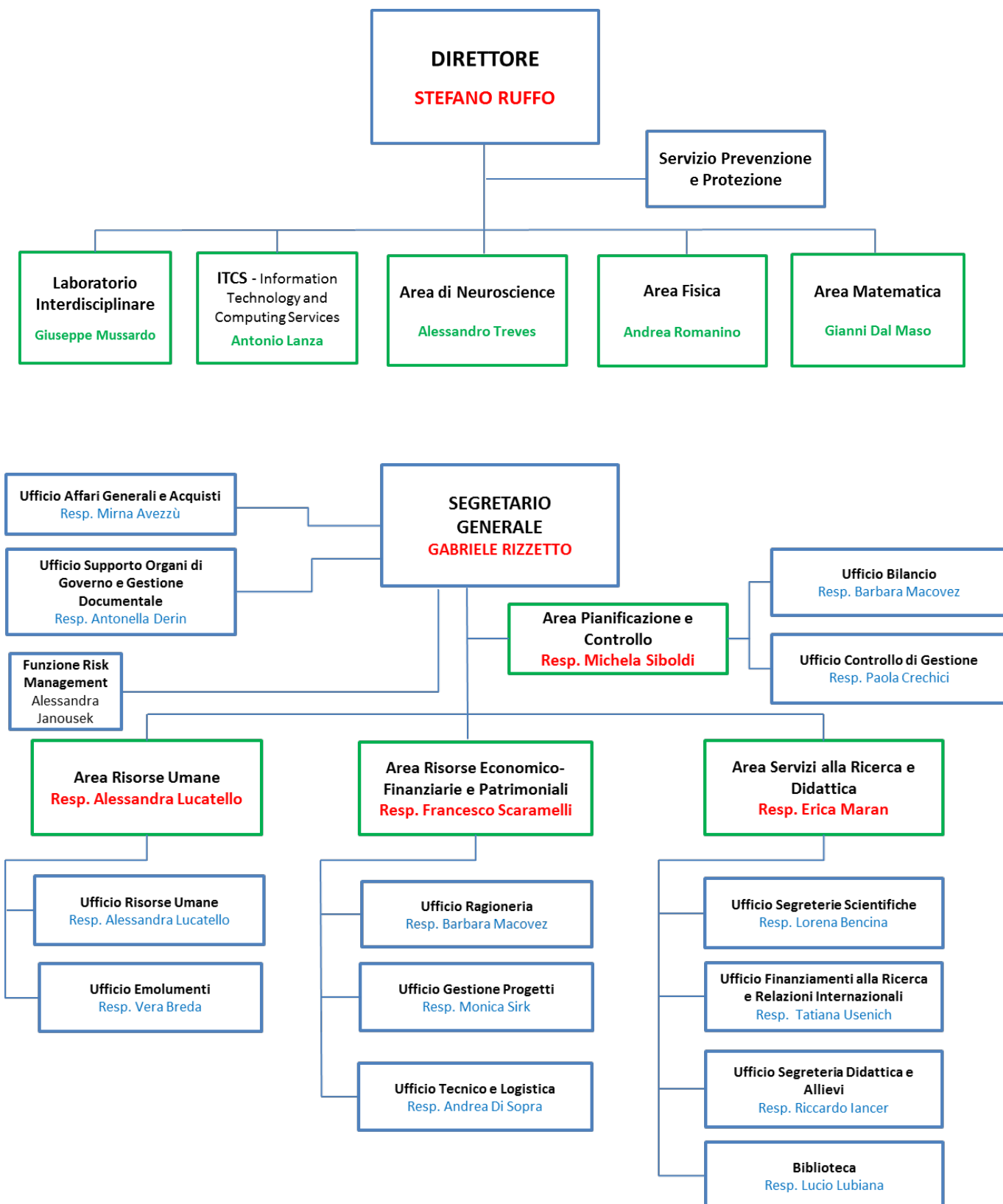
Ricollegandosi al Piano Integrato 2018-2020, in questa fase di piena ridefinizione degli strumenti di coordinamento dell'azione amministrativa è appena stato ridefinito il [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) in un'ottica di miglioramento del sistema di definizione degli obiettivi e la revisione del sistema di valutazione individuale (in coerenza con i comportamenti richiesti).

Si riporta di seguito la composizione del personale tecnico-amministrativo e l'organigramma della Scuola al 31 dicembre 2017:

PTA TEMPO INDETERMINATO	98
Categoria B	1
Categoria C	49 ¹
Categoria D	41
Categoria EP	7
PTA TEMPO DETERMINATO	15
Categoria C	12
Categoria D	1
Categoria Tecnologo	2
TOTALE PTA COMPLESSIVO	113

¹ Di cui 1 in comando in uscita e 1 in comando in entrata

Organigramma al 31 dicembre 2017



Struttura del Piano Integrato 2018-2020

Come evidenziato in premessa, il presente Piano si articola nelle seguenti 5 sezioni e relativi contenuti:

1. ***INQUADRAMENTO STRATEGICO***: illustra il posizionamento della Scuola nel panorama nazionale ed internazionale e descrive le linee di sviluppo con riferimento ai documenti di pianificazione strategica ed economico-finanziaria esistenti.
2. ***LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA***: espone la programmazione del ciclo della performance organizzativa dell'infrastruttura tecnico-amministrativa legata al governo del Segretario Generale e definisce gli obiettivi e target su cui si fondano le attività operative programmate in coerenza con la strategia della Scuola e la sostenibilità economico-finanziaria.
3. ***ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO***: redatta assumendo come framework regolatore le direttive ANAC, dà indicazione delle aree di rischio corruzione graduate in termini di priorità.
4. ***COMUNICAZIONE E TRASPARENZA***: redatta assumendo come framework regolatore le direttive ANAC, illustra le iniziative legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza definiti dalla normativa vigente.
5. ***LA PERFORMANCE INDIVIDUALE***: descrive la logica ed il metodo utilizzato per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali.

Si evidenzia che, sulla base delle indicazioni ANAC, le sezioni 3 e 4 sono state raggruppate in un'unica "macrosezione" in modo che, pur integrandosi con le restanti sezioni, costituiscano anche un documento a sé stante (Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020) facilmente sfasciolabile dal Piano Integrato.

1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

MISSION

La Scuola, che rappresenta una realtà di eccellenza nel panorama universitario italiano, ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della scienza e la preparazione dei giovani alla ricerca avanzata, pura e applicata, e all'insegnamento universitario superiore ed è stata la prima istituzione in Italia a promuovere corsi post-laurea per il conseguimento del titolo di PhD quando ancora nel nostro Paese non esisteva un programma formativo di dottorato di ricerca.

La SISSA promuove e attua le proprie attività di ricerca in diverse aree della fisica, della matematica e delle neuroscienze, sia in ambito teorico che sperimentale, con riguardo sia alla ricerca di base che a quella applicata. I progetti di ricerca sono coordinati da scienziati di fama internazionale: alcuni docenti della Scuola hanno ricevuto lauree "honoris causa" in prestigiose università straniere, sono risultati vincitori di importanti premi scientifici o sono membri di autorevoli accademie scientifiche. Gli scienziati della SISSA si aggiudicano ogni anno importanti finanziamenti internazionali o italiani, in particolare i 21 prestigiosi grant dell'European Research Council a partire dal 2007, anno di inizio del programma.

La Scuola costituisce un ambiente di lavoro snello, informale ma rigoroso, dove lo studente viene seguito singolarmente in viva e stretta interazione con il docente. Viene garantita la più completa libertà nella scelta del percorso formativo: i docenti mostrano possibili strade e gli studenti procedono con indipendenza e creatività.

Al fine di mettere a disposizione del mondo produttivo le proprie competenze ed i risultati ottenuti nella ricerca, la Scuola si impegna nel trasferimento tecnologico, nell'attività brevettuale e di creazione di "start-up" e "spin-off" e nella formazione di capacità imprenditoriali innovative.

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

La SISSA si muove in un contesto multilivello in cui gli strati principali possono essere identificati in:

- contesto internazionale della ricerca: in questo ambito la Scuola collabora (talora) e compete (spesso) con le maggiori strutture scientifiche nazionali ed internazionali per il reperimento di grant e per l'attrazione di ricercatori junior e senior di alto livello
- contesto internazionale della formazione di terzo livello: in questo ambito la Scuola compete con le istituzioni scientifiche di formazione per l'attrazione di studenti di qualità
- contesto della PA e dell'università nel sistema universitario italiano: in questo livello la Scuola ha un eccellente posizionamento nel segmento delle scuole, risente però in questo momento di una normativa particolarmente vincolante che, probabilmente opportuna per sanare situazioni anomale e fuori controllo, si riversa negativamente su una struttura gestita negli anni con grande oculatezza e prudenza
- contesto territoriale/locale: la SISSA si muove in una regione ed in particolare in una zona ad alta concentrazione e ricca di enti di ricerca (oltre alla SISSA altre due Università, oltre venti enti di ricerca, due parchi scientifici), con i quali intercorrono buoni e regolari rapporti di collaborazione scientifica che sono stati consolidati attraverso l'accordo federativo sottoscritto nel corso del 2013 con le Università di Trieste e Udine.

Stakeholder

Gli stakeholder di riferimento della SISSA sono rappresentati da:

- una comunità tecnico scientifica di dimensioni limitate (circa 600 persone) ma le cui quattro componenti principali (docenti e ricercatori; personale di ricerca temporaneo; studenti di dottorato; personale tecnico amministrativo) risultano fortemente integrate
- gli enti pubblici e privati che finanziano la ricerca e l'alta formazione della SISSA
- la comunità scientifica internazionale in diretto contatto con la SISSA
- la comunità scientifica locale
- la comunità locale territoriale (istituzioni; rappresentanti politici; cittadini)
- l'insieme dei potenziali scienziati/ricercatori/studenti
- il sistema dei fornitori e di quanti intrattengono rapporti commerciali con la Scuola

In riferimento al contesto esterno sopraccitato, si riportano di seguito gli elementi più significativi che hanno guidato la programmazione delle linee di sviluppo della Scuola indicate in apposita sezione del presente documento.

Dipartimenti di eccellenza

L'area di Fisica e quella di Matematica sono risultate assegnatarie del finanziamento ministeriale quinquennale 2018 – 2022 per i Dipartimenti di Eccellenza. Si evidenzia come l'area di Neuroscienze non abbia potuto presentare domanda a causa della soglia numerica minima di personale afferente al "dipartimento" prevista nel bando di ammissione.

Le risorse provenienti dal finanziamento verranno investite per potenziare il percorso delle iniziative scientifiche già intraprese ed accelerare il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti nel piano 2016-2020 e nelle successive rimodulazioni operative per gli anni successivi. Ciò premesso il progetto, divenendo parte integrante degli obiettivi istituzionali ed amministrativi già pianificati per il successivo triennio, rientrerà in modo naturale anche nel ciclo della performance d'ateneo.

Il contenuto dei progetti è, infatti, fortemente integrato con quanto previsto sia nell'ambito della ricerca che in quello della didattica nelle azioni strategiche contenute del relativo Piano (vedi [Piano Strategico SISSA 2016-2020](#)).

In estrema sintesi i progetti finanziati sono:

Fisica: aprire una nuova linea di ricerca in Data Science e di avviare un nuovo percorso di formazione dottorale in questo ambito. Un aspetto rilevante della proposta risulta essere quello dell'aumento di impatto socio-economico che porterebbe indubbi vantaggi ad una istituzione come la SISSA votata alla ricerca di base. Il tutto potrebbe accompagnarsi allo sviluppo di applicazioni industriali, cliniche e sociali collegate, alla possibilità di ottenere finanziamenti da enti di ricerca nazionali ed internazionali oltre ad interessanti occasioni di collaborazione.

Matematica: aprire cinque nuove linee di ricerca volte ad ottenere risultati originali e di rilievo su importanti tematiche di base, inoltre prevede di finanziare iniziative legate a filoni di ricerca innovativi di notevole sviluppo futuro. Ulteriore obiettivo è quello di rafforzare il nuovo corso di laurea magistrale su "Data Science and Scientific Computing" gestito in collaborazione con l'International Centre for Theoretical Physics (ICTP) e le Università di Trieste e Udine.

L'importo annuale del finanziamento è di Euro 2.654.320 (nel quinquennio di 13.271.600) destinati all'assunzione di professori esterni alla Scuola, di Ricercatori art.24 lett.b) L.240/10, alle attività didattiche di alta qualificazione, alla premialità del personale ed ad investimenti in infrastrutture.

Per completare il quadro informativo sull'attività scientifica, si riportano brevemente le valutazioni emerse dall'ultimo ciclo della VQR 2011-2014.

Valutazione della ricerca secondo la VQR 2011-2014

I tratti distintivi della VQR 2011-2014 (definita nel decreto MIUR n. 458/2015) considerano la valutazione come un elemento stabile nel sistema di governance dell'Università italiana.

L'obiettivo di un processo di valutazione strutturato è quello incentivare le istituzioni valutate a raggiungere degli standard di qualità nel medio-lungo periodo, promuovendo così il miglioramento dell'intero sistema universitario e della ricerca. Una periodicità certa (come è prassi anche negli altri paesi) di tali sessioni valutative permette di avere una fotografia aggiornata sullo stato della ricerca nelle diverse aree scientifiche sulla base della quale allocare le risorse premiali.

Le valutazioni sono state espresse dai "Gruppi di esperti della Valutazione" (GEV), composti da soggetti altamente qualificati e selezionati attraverso un rigoroso processo basato su criteri di qualità scientifica, continuità nella produzione scientifica ed esperienza nell'attività di valutazione a livello nazionale ed internazionale.

Le metodologie di valutazione utilizzate sono basate, come nella VQR 2004-2010, sull'analisi bibliometrica effettuata dai GEV e sulla peer review affidata ad esperti esterni indipendenti scelti dai GEV. I risultati dell'intero esercizio di valutazione sono stati resi pubblici il 21 febbraio 2017.

Di seguito è utile fornire un quadro della performance della Scuola all'interno di quelli che sono stati gli indicatori considerati nei rapporti finali della VQR redatti dall'ANVUR.

La SISSA risulta attiva in 6 aree di cui 4 con un numero di prodotti attesi superiore a 5 come previsto dal bando. La percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi si presenta in media del 98,39%, superiore quindi a quella media delle università (93,8%) e leggermente superiore alla percentuale di prodotti conferiti nella scorsa VQR (98%).

Per quanto concerne la valutazione della ricerca scientifica va sottolineato che le graduatorie di area delle istituzioni contenute nei Rapporti finali sono state ottenute utilizzando l'indicatore R (rapporto tra il valore medio attribuito ai prodotti attesi dell'istituzione e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti dell'area). Il rapporto tra la votazione media della Scuola per ciascuna area e il voto medio di area ci fornisce il valore dell'indicatore R che risulta largamente superiore all'unità in tutte le aree indicando una qualità della ricerca superiore alla media, lo stesso dicasi per l'indicatore X costruito con lo stesso criterio di quello R ma che limita la valutazione alla somma dei soli prodotti valutati come eccellenti ed elevati, anche in questo caso il valore supera ampiamente l'unità. Presentiamo una sintetica rappresentazione dei due indicatori nella tabella seguente:

Area	Indicatore R	Indicatore X	% prodotti A+B
1	1,46	1,44	87,88
2	1,22	1,24	98,48
5	1,28	1,32	87,50
11B	1,87	1,97	100,00

Tabella 1- indicatori R e X

Dall'analisi di questi indicatori la Scuola risulta aver raggiunto ottimi risultati sia nella graduatoria della classe dimensionale che in quella complessiva, di seguito le posizioni distinte per aree:

Area	Posizione graduatoria complessiva	Numero istituzioni complessive	Classe dimensionale	Posizione classe dimensionale	Numero istituzioni per classe
Area 1	2	59	Piccole	2	34
Area 2	2	55	Medie	1	22
Area 5	8	62	Piccole	8	31
Area 11b	1	55	Piccole	1	42

Tabella 2 - posizionamento della SISSA

I tre indicatori della qualità del reclutamento tengono conto del rapporto tra la somma delle valutazioni ottenute dagli addetti che sono stati assunti in ruolo o hanno avuto un avanzamento di carriera nell'istituzione e il totale delle valutazioni di area degli addetti in mobilità.

In tutti gli indicatori la Scuola ottiene valori superiori all'unità. L'Area di Scienze Matematiche raggiunge un posizionamento ottimo sia nella graduatoria complessiva che in quella dimensionale (Università Piccole) mentre quella di Scienze Fisiche si posiziona prima nella classe dimensionale delle Università Medie e comunque al quinto posto nella graduatoria complessiva. Il tutto va letto come segnale dell'ottima scelta nel reclutamento con una conseguente elevatissima qualità di risultati scientifici sia rispetto al totale degli addetti in mobilità e non delle due Aree sia rispetto agli addetti in ruolo dell'Istituzione stessa.

Area	AM	Prod. AM	R Mobilità nell'Area	Pos.Gr. Compl.	N. Istituz. compl.	Classe Dimen.	Pos. Grad. Classe	N. Istit. classe	R rif. all' Area	R Istituz.
1	4	7	1,26	1	40	P	1	27	1,74	1,17
2	17	31	1,08	5	39	M	1	6	1,32	1,06

Tabella 3 - Tabella 90.04 da Rapporto finale SISSA VQR 2011-14

Programmazione Triennale MIUR 2016-18

Il MIUR con il DM n. 635/2016 ha definito le linee generali di indirizzo per la Programmazione Triennale 2016-2018 che prevede 3 tipologie di azioni:

- le azioni volte al miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del precedente triennio su azioni strategiche;
- le azioni volte alla modernizzazione degli ambienti di studio, ricerca e innovazioni tecnologiche;
- giovani ricercatori e premi di merito per i docenti.

L'inserimento dell'obiettivo "Valorizzazione dell'autonomia responsabile", elemento al quale è legata una ingente parte della premialità, ha costretto gli Atenei ad un'attenta analisi di scelta degli indicatori che presuppongono un miglioramento su base annua. Gli ambiti sui quali si poteva focalizzare la scelta si dividono in 3 gruppi:

- qualità dell'ambiente della ricerca;
- qualità della didattica;
- internazionalizzazione.

Com'è noto, alla programmazione triennale sono legati una serie di finanziamenti, cui si aggiungono, per il presente triennio, risorse significative relative alla cosiddetta "valorizzazione dell'autonomia responsabile", che ammontano al 20% della quota premiale del FFO. Partecipare a questo processo di

programmazione/valutazione e riuscire a raggiungere gli obiettivi fissati significa dunque assicurare all'Ateneo risorse economiche importanti per sostenere le attività istituzionali e l'indispensabile percorso di sviluppo e innovazione. L'impatto economico per la SISSA si aggira sui 450.000 euro su base triennale per la programmazione 2016-2018, peraltro già confermato nel DM 264/2017 contenente l'ammissione al finanziamento dei progetti presentati dalle università, mentre per la valorizzazione dell'autonomia responsabile è certo che si tratti di un'assegnazione competitiva con le altre realtà universitarie basata sul miglioramento della situazione di partenza misurando lo scostamento rispettivamente sul 2016 rispetto al 2015 e sul 2017 rispetto al 2016; le rilevazioni avverranno nel 2017 e nel 2018.

In seguito ad un'attenta analisi la Scuola ha presentato al MIUR entro la scadenza prevista un programma articolato in un piano di azioni per implementare le competenze trasversali, con l'attivazione di due dottorati interdisciplinari entro il 2018. La scelta si pone in perfetta coerenza con quanto previsto a livello di sviluppo di attività interdisciplinari nel piano strategico e pertanto, già nel Piano Integrato 2017-19 e nel piano del personale 2016-18, sono presenti misure finalizzate a tale sviluppo.

Per quanto riguarda invece la valorizzazione dell'autonomia responsabile, la scelta si è concentrata su di un indicatore per le azioni del gruppo 1 (qualità della ricerca) ed una per il gruppo 3 (internazionalizzazione) quali valori con maggiori probabilità di incremento annuale.

Area	Nome gruppo	Indicatore
Gruppo 1	Qualità dell'ambiente di ricerca	Proporzione dei professori esterni assunti nell'anno
Gruppo 3	Internazionalizzazione	Proporzione di studenti iscritti al dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero

Tabella 4 - programmazione triennale MIUR

International Scientific Advisory Committee (ISAC)

Si evidenzia che, nel novembre 2017, si è riunito presso la Scuola l'International Scientific Advisory Committee (ISAC) che periodicamente, una volta ogni tre anni, analizza l'andamento e lo sviluppo dell'attività scientifica della Scuola in rapporto all'evoluzione della ricerca in ambito internazionale. Così come le evidenze del report ISAC 2014 sono state recepite all'interno del Piano Strategico 2016-20, anche le risultanze della nuova valutazione triennale verranno considerate per eventuali aggiornamenti degli obiettivi strategici della Scuola.

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Risorse Umane

La SISSA è caratterizzata da una numerosità dell'organico di personale relativamente contenuta: al 31 dicembre 2017 erano presenti alla SISSA 70 unità strutturate di personale docente e ricercatore, 10 ricercatori a tempo determinato, 102 assegnisti di ricerca. Il personale tecnico e amministrativo era composto di 113 unità: 98 a tempo indeterminato e 15 a tempo determinato, cui va aggiunto il Segretario Generale, unico dirigente.

Nonostante le dimensioni, la qualità sia in ambito didattico e scientifico, sia per quanto riguarda i servizi di supporto, risulta molto elevata; la Scuola ha investito molto nell'ultimo quadriennio sulle risorse umane, sia in termini di assunzioni esterne che di valorizzazione del personale interno. A tal proposito si evidenzia che tra gli obiettivi strategici particolare attenzione viene posta al programma di formazione del personale tecnico-amministrativo finalizzata ad uno sviluppo mirato delle competenze.

Va segnalato, relativamente al periodo 2014-2018, un importante trend di crescita (sia del personale ricercatore con posizioni permanenti – o tenure - che di quello amministrativo, ovviamente nel rispetto della sostenibilità economico-finanziaria e della normativa vigente), frutto anche, per quanto riguarda la parte ricercatori, della premialità che contraddistingue l'assegnazione di capacità assunzionali da parte del MIUR, e la possibilità per la Scuola di accedere a incentivi per il reclutamento di ricercatori operanti all'estero o vincitori di prestigiosi grant (es. ERC).

Per l'analisi dei principali aspetti organizzativi che legati alla performance nelle principali missioni esistenti si rimanda all'apposita sezione del [Piano Strategico SISSA 2016-2020](#).

Si propone qui una sintetica analisi riassuntiva.

Ricerca

La struttura operativa su cui si basa la ricerca scientifica della SISSA è analoga a quella di molti istituti dei paesi anglosassoni. Essa è basata su un numero basso di docenti/scienziati strutturati, ciascuno dei quali è un Principal Investigator (PI), ovvero svolge in autonomia la propria attività di ricerca, ben distinta dagli altri PI, con collaboratori ai quali sono di norma assegnate posizioni temporanee e studenti di PhD.

L'attività di ricerca dei singoli è coordinata all'interno delle Aree scientifiche, che hanno sostituito e raggruppato i diversi settori scientifici di minori dimensioni in cui era articolata la Scuola in precedenza. L'attività di ciascuna Area può essere organizzata in gruppi di ricerca, che svolgono attività scientifica e formativa contribuendo, di norma, alla gestione di un corso di PhD.

Il contesto in cui si svolge l'attività di ricerca è ormai caratterizzato da una forte competizione per l'ottenimento di fondi, che avviene a livello internazionale (es. UE), e molto meno (in termini di valore assoluto) nazionale (sia per quanto riguarda il pubblico che il privato).

I punti di forza sui quali si può contare sono innanzitutto:

- un eccellente posizionamento VQR 2004-2010 e VQR 2011-2014; in particolare nell'ultima valutazione della ricerca conclusa dall'ANVUR (VQR 2011-2014), la SISSA si posiziona ai vertici delle classifiche nazionali come già accadeva peraltro nello scorso esercizio di valutazione
- un'elevata produttività scientifica dei ricercatori della Scuola
- un'eccezionale capacità di fund raising (progetti ERC, come citato nel report "ERC funding activities 2007-2013", numerosi grant attivi in particolare dopo la fase di avvio di Horizon 2020)

- l'internazionalizzazione della ricerca; tale indirizzo si evidenzia anche dal numero di convenzioni di collaborazione con importanti istituti di ricerca internazionale attive e che nel processo di pianificazione la Scuola prevede di mantenere ad un numero superiore ai 200.

Didattica

Le Aree scientifiche sono responsabili anche per l'organizzazione dei corsi di PhD, ciascuno dei quali è provvisto di un collegio dei docenti e di un coordinatore. Sono attivi anche corsi di PhD organizzati da più di un gruppo di ricerca. L'attività didattica svolta nei dodici percorsi di dottorato attivi è a livelli di eccellenza, come illustrato dalla produzione scientifica e dalle posizioni raggiunte dopo il dottorato dagli allievi.

L'attuale contesto sta vedendo una evoluzione del quadro normativo di riferimento, in particolare per quanto riguarda la valutazione (fase successiva all'accreditamento) svolta dall'ANVUR.

Sarà importante per la Scuola, insieme agli altri istituti ad ordinamento speciale, presidiare questa fase di costruzione del sistema, consci peraltro di poter contare su elevati standard distintivi nella valutazione periodica delle Scuole Superiori: qualità dei collegi docenti, un'internazionalizzazione del corpo studentesco una buona dotazione di servizi e risorse disponibili, un'elevata attrattività, anche a livello internazionale, dei corsi di dottorato. La qualità dell'offerta formativa e del corpo docente è testimoniata anche dalla notevole attrattività nei confronti dei potenziali allievi, misurata in termine di domande alle call per l'ammissione ai corsi di dottorato, e dalla qualità dei partecipanti (frutto anche delle importanti relazioni internazionali), non ultimo è utile evidenziare il riconoscimento, in sede di placement scientifico, delle competenze degli allievi della Scuola, che garantiscono loro la possibilità di essere competitivi nelle selezioni per posti post doc, anche in prestigiosi istituzioni di ricerca a livello internazionale.

Terza Missione

Quando si parla di "terza missione", secondo la definizione ANVUR, si fa riferimento "all'attività di valorizzazione della ricerca (brevetti, spin-off, contratti conto-terzi e convenzioni, intermediari) [...] all'attività di produzione di beni pubblici sociali e culturali (public engagement, patrimonio culturale, formazione continua, sperimentazione clinica)".

La Scuola, pur destinando per vocazione le principali risorse e competenze all'attività di ricerca e formazione, risulta attiva, soprattutto in termini di qualità dei risultati, anche nelle attività ricomprese nella definizione di "terza missione". In particolare vanno ricordate le iniziative di divulgazione culturale del Laboratorio Interdisciplinare e le attività di sensibilizzazione alla cultura scientifica svolte attraverso Medialab (incontri con le scuole etc.). La SISSA inoltre ha partecipato alla costituzione di tre spin-off (ancora attivi e partecipati) e ha un portafoglio brevetti che conta (al 31.12.2017) sette patent.

L'attuale contesto locale, nazionale ed europeo è caratterizzato da un tasso negativo di generazione d'impresa, oltre che da un cambio del paradigma competitivo (anche dei paesi cd. emergenti, vedi Cina) che sposta la competizione dal costo all'innovazione, con la conseguente necessità di nuove ed alte professionalità da inserire nel contesto produttivo (sia di beni che servizi), e da un forte interesse all'accesso a tecnologie innovative ed abilitanti (es. HPC, mecatronica); queste caratteristiche, abbinate alla strutturazione da parte dell' UE e degli enti territoriali (es. Regione) di programmi di finanziamento molto consistenti per le reti centri di ricerca – imprese (es. POR FESR), aprono nuove prospettive che, colte in coerenza con la missione della Scuola, possono creare importanti opportunità per i ricercatori e gli allievi della SISSA.

A completamento dell'analisi del contesto, è necessario dare evidenza di quello relativo al personale e alla situazione economico-finanziaria nonché un breve accenno alle risorse strumentali ed economiche.

Contesto economico-finanziario

La situazione patrimoniale ed economica della Scuola, pur nell'attuale difficile contesto nazionale, è sicuramente solida, come testimoniano i bilanci d'esercizio e le relative relazioni, cui si rimanda per i dettagli ([Bilancio preventivo e consuntivo](#)).

In particolare la SISSA è in grado di mantenere un buon equilibrio economico-finanziario, grazie anche ai rilevanti finanziamenti esterni per ricerca (la quasi totalità da bandi competitivi), ed è in grado di garantire le necessarie risorse ai ricercatori e agli allievi affinché possano svolgere al meglio la propria attività, e al tempo stesso è in grado di programmare investimenti significativi, sia in infrastrutture scientifiche di eccellenza, sia in termini di sviluppo dello staff.

Pur in un momento di particolare difficoltà dell'intero sistema universitario dovuta all'incertezza delle risorse da parte del Ministero ed alla presenza di crescenti vincoli sia sul fronte dei finanziamenti ministeriali che su quello delle limitazioni imposte per legge sulla spesa e sulla possibilità di sviluppo degli organici, la Scuola presenta un bilancio solido grazie soprattutto ad un'oculata gestione delle risorse. Tuttavia tale situazione non può essere data per scontata ma necessita di un attento monitoraggio in una prospettiva sia di breve che di medio-lungo periodo.

Anche per quel che concerne i limiti imposti per legge sull'indebitamento delle Università, la SISSA si trova in una situazione assolutamente positiva avendo contratto mutui per la realizzazione della nuova sede di via Bonomea, quasi interamente coperti da contributi regionali e non a carico del proprio bilancio, liberando importanti risorse per la didattica e per la ricerca.

Risorse strumentali

Punto di forza nell'ambito delle risorse strumentali è la peculiarità della sede, unica per tutte le attività istituzionali in un edificio posto in un contesto ambientale di pregio, di recentissima ristrutturazione con adeguamento progettuale alle esigenze della comunità scientifica e conseguentemente dotato di un potenziale di alta attrattività; laboratori e relative attrezzature di alto livello (per gli investimenti fatti) e integrati con gli studi dei ricercatori. Tuttavia si registra una limitazione allo sviluppo di nuove facilities per le linee di ricerca (es: laboratori avanzati) dovuta alla saturazione degli spazi e numerosità crescente della comunità. A tale scopo è in corso un'attività finalizzata alla riorganizzazione degli spazi della Scuola.

STRATEGIA ED OBIETTIVI GENERALI

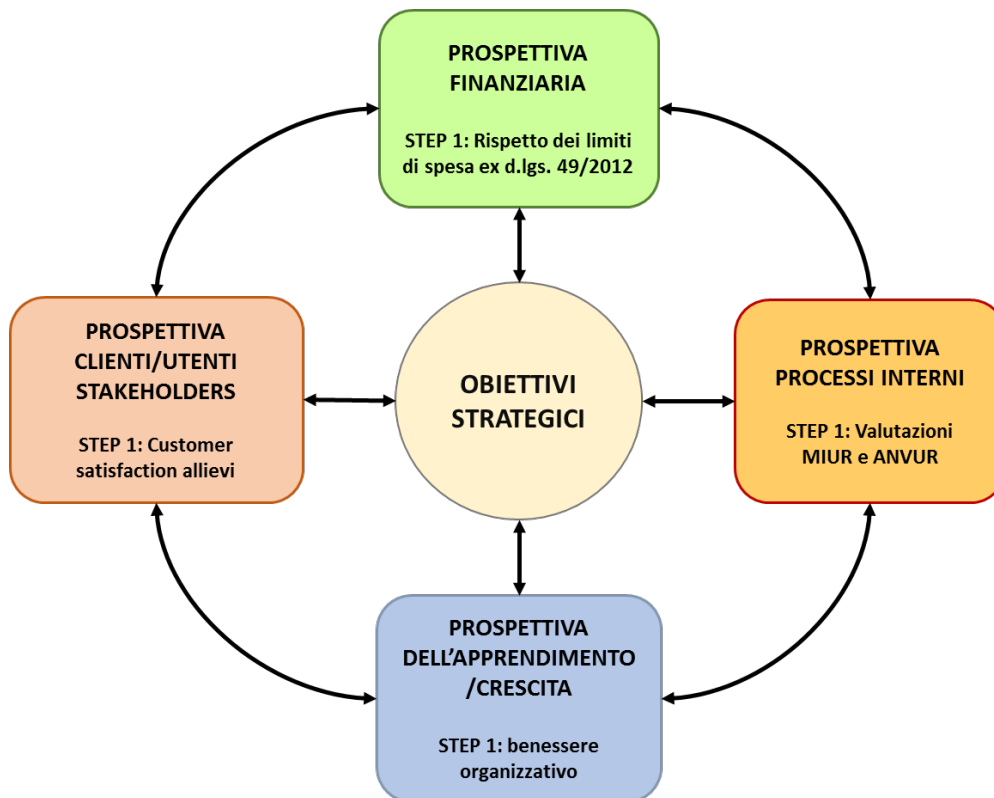
Nel mese di settembre 2016 gli organi di governo della Scuola hanno approvato il primo [Piano Strategico SISSA 2016-2020](#) che ha definito, dopo un articolato processo di condivisione con gli stakeholder, le azioni strategiche che la Scuola intende perseguire nel quinquennio considerato.

Obiettivi generali

In seguito alle modifiche apportate dal D.Lgs.74/2017, il D.Lgs.150/2009 ha subito importanti aggiornamenti nell'ambito della gestione della performance nella PA. Particolare rilevanza assume la differenziazione degli obiettivi dell'ente tra obiettivi generali ed obiettivi specifici. Gli **obiettivi generali** identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati e sono definiti triennialmente da linee guida del Presidente del Consiglio dei Ministri. Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi.

In attesa delle linee guida triennali, pertanto, come evidenziato nel nuovo [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#), la Scuola ha scelto di rappresentare i propri obiettivi generali secondo quattro prospettive (basate sul modello Balanced Scorecard), declinate secondo le caratteristiche del contesto specifico della Scuola. Per ciascuna prospettiva (Finanziaria, Stakeholders, Processi Interni e Apprendimento/Crescita), viene previsto un primo step in cui viene definito un primo obiettivo da perseguire ed un secondo step che individua, in un'ottica di prossimo sviluppo futuro, un ulteriore obiettivo di riferimento da raggiungere. Per il primo step si identifica anche un target di riferimento per il 2018:

OBIETTIVI GENERALI EX D.LGS. 150/2009			
PROSPETTIVA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET 2018
Finanziaria	STEP 1: Rispetto dei limiti degli indicatori ex D.Lgs. 49/2012	1) Spesa del personale 2) Indebitamento	1) Max 55% 2) Max 2,90%
	STEP 2: Indicatori di bilancio	1) MOL 2) variazione patrimonio netto 3) Indicatori di liquidità	
Clienti/utenti/ stakeholders:	STEP 1: Customer satisfaction allievi (questionario NdV)	Soddisfazione generale studenti	Inserimento indicatore di sintesi generale nel prossimo questionario del NdV
	STEP 2: Indicatori Good Practice	Indicatore generale sui servizi	
Processi interni	STEP 1: Valutazioni Miur/ Anvur	1) indicatori VQR 2) accreditamento corsi 3) parametri accreditamento sedi	1) Mantenimento dei valori R e X della VQR 11-14 2) 100% corsi accreditati 3) 100% rispetto parametri accreditamento iniziale di cui all'art.3 del DM 439/2013 per quanto riferibile alla SISSA al 31/12/2018
	STEP 2: Monitoraggi intermedi	Risultati periodici da software UNIBAS	
Apprendimento/ crescita	STEP 1: Benessere organizzativo	Indicatore di efficacia percepita e benessere organizzativo dal progetto GOOD PRACTICE	Questionario sul Benessere Organizzativo codice "G01 >4
	STEP 2: Benessere organizzativo	Rilevazione soddisfazione generale personale	



Sulla base delle azioni strategiche delineate nel Piano Strategico 2016-2020 ed in coerenza con gli obiettivi generali, annualmente, nel mese di dicembre, gli organi della Scuola definiscono, per il triennio a venire, gli obiettivi specifici da perseguire e le azioni operative finalizzate al loro raggiungimento: nasce così il documento di Piano operativo attuativo (POA) delle azioni strategiche, nel quale vengono individuate anche, per ciascun obiettivo, le eventuali risorse umane, economiche e fisiche necessarie.

L'armonizzazione degli obiettivi di performance con le risorse necessarie è frutto di un'attività di programmazione coordinata che ha portato all'approvazione congiunta e contestuale degli organi, a dicembre 2017, di tutti i documenti programmatori della Scuola: il [Piano Operativo Attuativo \(POA\) 2018-2020](#) (allegato al presente documento), il Bilancio unico di previsione triennale 2018-2020, il Bilancio unico di previsione annuale 2018 ed il Piano triennale di programmazione del personale 2018-2020 così come illustrato di seguito.



Nello specifico, a sostegno delle iniziative operative attuative del piano strategico 2016-20, il Consiglio di Amministrazione ha finalizzato e previsto nei documenti di programmazione economico-finanziaria 2018-2020 un importo totale di euro 2.182.000 (finalizzato in tre tranches di 130.000, 1.515.000 e 537.000).

L'aver vincolato delle risorse destinate alla pianificazione strategica distinguendole da quelle destinate al fisiologico funzionamento della Scuola è un chiaro segnale della visione di integrazione programmatica adottata dalla SISSA. Come evidenziato in precedenza inoltre la contestuale definizione ed approvazione del Piano triennale del personale garantisce che le risorse umane siano coerenti con gli obiettivi definiti.

Si riporta di seguito l'evidenza delle iniziative attuative del piano strategico e delle relative risorse economiche finalizzate:

TABELLA 1

INIZIATIVA ATTUATIVA DEL PIANO STRATEGICO	AMBITO	RISORSE ECONOMICHE	AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVO	AZIONE OPERATIVA FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO
COLLOQUIA	RICERCA	10.000	Promuovere e sostenere lo sviluppo di attività di ricerca interdisciplinare di frontiera	Innovare, in termini di mantenimento dell'eccellenza, l'attività di ricerca della Scuola	Destinare risorse/incentivi alla ricerca «interdisciplinare» rivolti ai PI Sviluppare iniziative per diffondere la conoscenza «interdisciplinare» dei diversi gruppi di ricerca / PI Elaborare la programmazione del personale destinando una quota parte delle risorse ad iniziative interdisciplinari Elaborare un piano di «microgrant» per gruppi, interdisciplinari e non, di assegnisti e dottorandi
			Sostenere i principal investigator nelle attività di creazione e mantenimento delle collaborazioni internazionali con istituzioni di ricerca di prestigio	Consolidare ed incrementare la rete scientifica	Garantire adeguate risorse per la mobilità internazionale e per un piano di visiting scientist
			Promuovere e garantire l'eccellenza della didattica attraverso la qualità del corpo docente	1) Mantenere una valutazione eccellente MIUR della qualità dei collegi didattici per i docenti staff, 2) Internazionalizzare, attraverso un piano di visiting scientist di eccellenza, l'offerta didattica	1) Garantire il presidio dei processi di recruitment al fine di garantire elevati standard di accesso 2) Predisporre un piano triennale dei visiting scientist
			Sviluppare la rete internazionale e nazionale di reclutamento degli allievi e ampliarne lo spettro, anche incrementando la visibilità dei dottorati SISSA. Laddove necessario, mantenere e sviluppare accordi finalizzati ad una migliore efficacia del reclutamento degli allievi	Incrementare la qualità degli allievi in ingresso	1) Investire risorse in un Piano per i Professori Visitatori 2) Mantenere le relazioni internazionali con prestigiose università italiane ed estere che erogano corsi di I e II livello o master
COLLABORAZIONI / VISITING ECCELLENZA	RICERCA DIDATTICA	30.000			
MICROGRANT	RICERCA	30.000	Promuovere e sostenere lo sviluppo di attività di ricerca interdisciplinare di frontiera	Innovare, in termini di mantenimento dell'eccellenza, l'attività di ricerca della Scuola	Destinare risorse/incentivi alla ricerca «interdisciplinare» rivolti ai PI Sviluppare iniziative per diffondere la conoscenza «interdisciplinare» dei diversi gruppi di ricerca / PI Elaborare la programmazione del personale destinando una quota parte delle risorse ad iniziative interdisciplinari Elaborare un piano di «microgrant» per gruppi, interdisciplinari e non, di assegnisti e dottorandi

Collegamento con Piano Operativo Attuativo

INIZIATIVA ATTUATIVA DEL PIANO STRATEGICO	AMBITO	RISORSE ECONOMICHE
---	--------	--------------------

AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVO	AZIONE OPERATIVA FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO
-------------------	-----------	---

Collegamento con Piano Operativo Attuativo

	TERZA MISSIONE		Promuovere la costruzione di una rete di collaborazioni con il sistema produttivo, sia a livello regionale che nazionale e internazionale, «speculare» a quella scientifica		
	TERZA MISSIONE		Esplorare le opportunità di potenziamento delle infrastrutture tecnologiche di interesse per lo sviluppo di ricerca applicata, anche in partnership con altri attori, sia del territorio che con enti/istituzioni di eccellenza a livello nazionale e internazionale	Sinergia tra placement studenti in ambito imprenditoriale/produitivo e meccanismo di trasferimento della conoscenza	Avvio, di concerto con le imprese, di una call finalizzata al finanziamento di progetti il cui obiettivo è mettere in contatto le competenze degli allievi ed assegnisti della Scuola con le esigenze delle imprese
	TERZA MISSIONE		Promuovere il collocamento dei PhD. interessati al di fuori delle istituzioni accademiche, nelle imprese, come imprenditori e/o professionisti		
INIZIATIVE PER IL PLACEMENT ALLIEVI (JOB FAIR)	DIDATTICA	5.000	Offrire servizi/opportunità per l'incontro domanda/offerta di lavoro	Promuovere l'incontro tra allievi e assegnisti e imprese interessate a nuove competenze	Organizzare/partecipare ad eventi finalizzati al placement (Job Fair,...)
	TERZA MISSIONE		Organizzare e partecipare ad iniziative, di rilievo internazionale, di promozione delle competenze (fiere dell'innovazione, ecc.)	Sinergia tra placement studenti in ambito imprenditoriale/produitivo e meccanismo di trasferimento della conoscenza	Organizzare/partecipare ad eventi finalizzati al placement (Job Fair,...)
	TERZA MISSIONE		Promuovere il collocamento dei PhD. interessati al di fuori delle istituzioni accademiche, nelle imprese, come imprenditori e/o professionisti (ruolo fondamentale degli allievi attraverso la capacità di problem solving e per il trasferimento delle conoscenze)		
	TERZA MISSIONE		Promuovere il collocamento dei PhD. interessati al di fuori delle istituzioni accademiche, nelle imprese, come imprenditori e/o professionisti	Partecipare ad iniziative/eventi finalizzati a favorire l'incontro tra imprese e PhD. ad altissimo potenziale di conoscenze e che mettano in evidenza le capacità di allievi ed ex allievi della SISSA di problem solving e il loro ruolo centrale di trasferimento delle conoscenze	Organizzare/partecipare ad eventi finalizzati all'incontro tra imprese e PhD.
INIZIATIVE PER IL PLACEMENT ALLIEVI	DIDATTICA	30.000	Arricchire l'offerta formativa della fase iniziale del percorso di studi con competenze necessarie all'attività di ricerca, anche interdisciplinari	Avviare attività seminariale legata alla conoscenza degli strumenti di protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale e del HPC	Definizione del piano dei seminari e sua introduzione all'interno dell'offerta formativa
	DIDATTICA		Offrire percorsi formativi integrativi alla fine del percorso per sviluppare competenze utili al collocamento scientifico e/o industriale	Supportare l'avvio del master in imprenditorialità scientifica	Definire la formalizzazione convenzionale, organizzativa e amministrativa del master

INIZIATIVA ATTUATIVA DEL PIANO STRATEGICO	AMBITO	RISORSE ECONOMICHE
---	--------	--------------------

AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVO	AZIONE OPERATIVA FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO
-------------------	-----------	---

Collegamento con Piano Operativo Attuativo

	TERZA MISSIONE	
WEB E DIGITALIZZAZIONE PROCESSI	RICERCA	
	AZIONI TRASVERSALI	25.000
		130.000

Organizzare e partecipare ad iniziative, di rilievo internazionale, di promozione delle competenze (fiere dell'innovazione, ecc.)	Sinergia tra placement studenti in ambito imprenditoriale/produzione e meccanismo di trasferimento della conoscenza	Definire la formalizzazione convenzionale, organizzativa e amministrativa del master
Promuovere il collocamento dei PhD. interessati al di fuori delle istituzioni accademiche, nelle imprese, come imprenditori e/o professionisti (ruolo fondamentale degli allievi attraverso la capacità di problem solving e per il trasferimento delle conoscenze)		
Promuovere il collocamento dei PhD. interessati al di fuori delle istituzioni accademiche, nelle imprese, come imprenditori e/o professionisti	Partecipare ad iniziative/eventi finalizzati a favorire l'incontro tra imprese e PhD. ad altissimo potenziale di conoscenze e che mettano in evidenza le capacità di allievi ed ex allievi della SISSA di problem solving e il loro ruolo centrale di trasferimento delle conoscenze	Organizzare/partecipare ad eventi finalizzati all'incontro tra imprese e PhD.
Sostenere i principal investigator e i gruppi di ricerca nello svolgimento di attività di eccellenza, attraverso l'erogazione di servizi e la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali	Riorganizzazione sistema acquisti	1) Adeguamento a previsione sull'accreditamento delle stazioni appaltanti, anche in collaborazione con sistema della ricerca FVG 2) Implementazione procedura informatizzata acquisti e revisione competenze degli uffici sul processo
Potenziare la comunicazione esterna ed interna, in una logica coordinata e di efficacia e fruibilità dell'informazione	Riorganizzazione sistema acquisti	Implementazione procedura informatizzata acquisti e revisione competenze degli uffici sul processo
Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti	Migliorare la comunicazione interna	Revisione e formalizzazione degli strumenti di comunicazione interna revisione del sito web dell'amministrazione Aggiornamento dei contenuti in una logica di integrazione con i processi esposizione delibere organi sul web
Promuovere azioni finalizzate al benessere organizzativo nel senso del miglioramento del rapporto lavoro/privato, di chiarezza dei ruoli e degli obiettivi e di individuazione di percorsi di sviluppo professionale collegati ad essi		
Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti	Reengineering dei processi amministrativi chiave correlati alla soddisfazione dell'utenza, in un'ottica di trasparenza, semplificazione e digitalizzazione	Attivazione di gruppi di lavoro per processo chiave Sperimentazione di applicazione del sistema qualità Messa a regime del sistema di risk management

TABELLA 2

INIZIATIVA ATTUATIVA DEL PIANO STRATEGICO	AMBITO	RISORSE ECONOMICHE	AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVO	AZIONE OPERATIVA FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO
---	--------	--------------------	-------------------	-----------	---

Collegamento con Piano Operativo Attuativo



HPC INFRASTRUTTURE	RICERCA	750.000	Elaborare un piano di sviluppo delle attrezzature scientifiche	Approvazione e inserimento nei documenti di programmazione di un piano per lo sviluppo delle infrastrutture e attrezzature scientifiche	Mappatura delle esigenze e verifica della compatibilità finanziarie; definizione delle priorità e loro schedulazione
	TERZA MISSIONE		Esplorare le opportunità di potenziamento delle infrastrutture tecnologiche di interesse per lo sviluppo di ricerca applicata, anche in partnership con altri attori, sia del territorio che con enti/istituzioni di eccellenza a livello nazionale e internazionale	Mantenere l'eccellenza nella Meccatronica e nel High Performance Computing	Potenziamento struttura meccatronica, tramite finanziamenti regionali Nuovo piano High Performance Computing
			Partecipare alla creazione e promozione del Polo unico degli atenei del triveneto per rientrare tra i competence center che verranno individuati nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0	Valorizzazione delle competenze della Scuola in ambito High Performance Computing, Big Data, Meccatronica	Partecipazione al bando congiuntamente a Università Triveneto
ANTICIPI PIANO INFRASTRUTTURE E SCIENTIFICHE (MICROSCOPIO CONFOLCALE)	RICERCA	350.000	Elaborare un piano di sviluppo delle attrezzature scientifiche	Approvazione e inserimento nei documenti di programmazione di un piano per lo sviluppo delle infrastrutture e attrezzature scientifiche	Mappatura delle esigenze e verifica della compatibilità finanziarie; Definizione delle priorità e loro schedulazione
VI PIANO	RICERCA	200.000	Promuovere e sostenere lo sviluppo di attività di ricerca interdisciplinare di frontiera	Innovare, in termini di mantenimento dell'eccellenza, l'attività di ricerca della Scuola	Destinare risorse/incentivi alla ricerca «interdisciplinare» rivolti ai PI Sviluppare iniziative per diffondere la conoscenza «interdisciplinare» dei diversi gruppi di ricerca / PI Elaborare la programmazione del personale destinando una quota parte delle risorse ad iniziative interdisciplinari Elaborare un piano di «microgrant» per gruppi, interdisciplinari e non, di assegnisti e dottorandi
			Elaborare un piano di sviluppo delle attrezzature scientifiche	Approvazione e inserimento nei documenti di programmazione di un piano per lo sviluppo delle infrastrutture e attrezzature scientifiche	Mappatura delle esigenze e verifica della compatibilità finanziarie; Definizione delle priorità e loro schedulazione
COLLABORAZIONI / VISITING ECCELLENZA	RICERCA	120.000	Sostenere i principal investigator nelle attività di creazione e mantenimento delle collaborazioni internazionali con istituzioni di ricerca di prestigio	Consolidare ed incrementare la rete scientifica	Garantire adeguate risorse per la mobilità internazionale e per un piano di visiting scientist
	DIDATTICA		Promuovere e garantire l'eccellenza della didattica attraverso la qualità del corpo docente	1) Mantenere una valutazione eccellente MIUR della qualità dei collegi didattici per i docenti staff, 2) Internazionalizzare, attraverso un piano di visiting scientist di eccellenza, l'offerta didattica	1) Garantire il presidio dei processi di recruitment al fine di garantire elevati standard di accesso 2) Predisporre un piano triennale dei visiting scientist

INIZIATIVA ATTUATIVA DEL PIANO STRATEGICO	AMBITO	RISORSE ECONOMICHE	AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVO	AZIONE OPERATIVA FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO
---	--------	--------------------	-------------------	-----------	---



			Sviluppare la rete internazionale e nazionale di reclutamento degli allievi e ampliarne lo spettro, anche incrementando la visibilità dei dottorati SISSA. Laddove necessario, mantenere e sviluppare accordi finalizzati ad una migliore efficacia del reclutamento degli allievi	Incrementare la qualità degli allievi in ingresso	1) Investire risorse in un Piano per i Professori Visitatori 2) Mantenere le relazioni internazionali con prestigiose università italiane ed estere che erogano corsi di I e II livello o master
SOSTEGNO ALLO START UP INIZIATIVE INTERDISCIPLINARI / INTERAREA	RICERCA	50.000,00	Promuovere e sostenere lo sviluppo di attività di ricerca interdisciplinare di frontiera	Innovare, in termini di mantenimento dell'eccellenza, l'attività di ricerca della Scuola	Destinare risorse/incentivi alla ricerca «interdisciplinare» rivolti ai PI Sviluppare iniziative per diffondere la conoscenza «interdisciplinare» dei diversi gruppi di ricerca / PI Elaborare la programmazione del personale destinando una quota parte delle risorse ad iniziative interdisciplinari Elaborare un piano di «microgrant» per gruppi, interdisciplinari e non, di assegnisti e dottorandi
	TERZA MISSIONE		Partecipare alla creazione e promozione del Polo unico degli atenei del triveneto per rientrare tra i competence center che verranno individuati nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0	Valorizzazione delle competenze della Scuola in ambito High Performance Computing, Big Data, Meccatronica	Partecipazione al bando congiuntamente a Università Triveneto
FORMAZIONE PTA	AZIONI TRASVERSALI	30.000,00	Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti Promuovere azioni finalizzate al benessere organizzativo nel senso del miglioramento del rapporto lavoro/privato, di chiarezza dei ruoli e degli obiettivi e di individuazione di percorsi di sviluppo professionale collegati ad essi	Accrescere le competenze del personale tecnico e amministrativo, sia in ambito specialistico (funzionale) che manageriale, al fine di sostenere un modello basato sull'attribuzione diffusa e non accentrata ai vertici delle competenze manageriali (innovazione, organizzazione, sviluppo e gestione delle risorse)	Elaborazione di un piano della sviluppo del personale, sia in termini di attività formativa che in termini rafforzamento delle qualifiche necessarie per sostenere il modello
SERVIZI PER LA REVISIONE DELLA FISCALITA' E GIURIDICI	RICERCA	15.000,00	a) Sostenere i principali investigator e i gruppi di ricerca nello svolgimento di attività di eccellenza, attraverso l'erogazione di servizi e la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali b) Potenziare la comunicazione esterna ed interna, in una logica coordinata e di efficacia e fruibilità dell'informazione	Trasparenza e semplificazione delle procedure amministrative	Revisione del regolamento e delle procedure missioni, delle procedure ospiti e visiting scientist (per la parte fiscale) ed elaborazione di una carta dei servizi per i ricercatori
		1.515.000			

TABELLA 3

INIZIATIVA ATTUATIVA DEL PIANO STRATEGICO	AMBITO	RISORSE ECONOMICHE	AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVO	AZIONE OPERATIVA FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO
Collegamento con Piano Operativo Attuativo					
ALLIEVI PHD ALTRE ISTITUZIONI PER FORMAZIONE DOTTORALE ECCELLENZA	DIDATTICA	30.000	1) Formalizzare l'offerta formativa della Scuola, in modo da renderla accessibile in una logica interdisciplinare 2) Consolidare il ruolo di frontiera della SISSA nella formazione avanzata	Allargamento dell'offerta formativa frontale del primo anno di PhD a studenti di dottorato di altre istituzioni nazionali e internazionali	Consolidare offerta didattica ed attuare una fase di sperimentazione tramite l'offerta di un ristretto numero di borse post-laurea finalizzate al co-finanziamento della fruizione dei corsi del primo anno di PhD da parte di studenti di altre istituzioni nazionali e internazionali
			Promuovere sinergie tra gruppi di ricerca di eccellenza di istituzioni diverse sul territorio	Promuovere sinergie tra le numerose istituzioni locali interessate a studi di fisica fondamentale in ambito astrofisico e cosmologico	Avvio di iniziative scientifiche come da convenzioni stipulate con le istituzioni locali interessate per l'istituzione dell' "Institute for Fundamental Physics of the Universe (IFPU)" e dell' "Institute of Geometry and Physics (IGAP)". Destinare spazi dedicati nella sede di Via Beirut
ADEGUAMENTO INFRASTRUTTURE VIA BEIRUT A SOSTEGNO ATTIVITA' "Institute for Fundamental Physics of the Universe (IFPU)" e "Institute for Geometry and Physics" (IGAP)	RICERCA	145.000	Sviluppare la vocazione della Scuola alla ricerca di base, attraverso l'erogazione di servizi, la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali	Avvio e messa in funzione delle strutture inter-istituzione	Rispetto del piano delle opere previste per la creazione delle strutture inter-istituzione
			Sostenere i principal investigator nelle attività di creazione e mantenimento delle collaborazioni internazionali con istituzioni di ricerca di prestigio	Dare visibilità internazionale alle strutture attraverso affiliazioni scientifiche con altre istituzioni	Approvazione regolamento strutture Inter-area e Inter-istituzione
	DIDATTICA	1) Formalizzare l'offerta formativa della Scuola, in modo da renderla accessibile in una logica interdisciplinare 2) Consolidare il ruolo di frontiera della SISSA nella formazione avanzata 3) Sinergia inter-Aree dell'offerta didattica	Promuovere la sinergia tra l'offerta didattica dei gruppi di geometria e fisica matematica dell'Area di matematica e il gruppo di fisica teorica delle particelle dell'Area di fisica con un percorso di "Geometry and Physics"	Avvio di iniziative scientifiche come da convenzione stipulata con le istituzioni locali interessate per l'istituzione dell' "Institute of Geometry and Physics (IGAP)". Destinare spazi dedicati nella sede di Via Beirut	
INVESTIMENTO STABULARIO (SICUREZZA, ADEGUAMENTO ELEVAZIONE STANDARD)	RICERCA	265.000	Sostenere i principal investigator e i gruppi di ricerca nello svolgimento di attività di eccellenza, attraverso l'erogazione di servizi e la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali	Sviluppare procedure di sicurezza relative allo stabulario, elevando la qualità dei servizi legati alla stabulazione degli animali	Affidamento servizio triennale stabulario
			Elaborare un piano di sviluppo delle attrezzature scientifiche	Approvazione e inserimento nei documenti di programmazione di un piano per lo sviluppo delle infrastrutture e attrezzature scientifiche	Mappatura delle esigenze e verifica della compatibilità finanziaria; definizione delle priorità e loro schedulazione
CUG - ASSISTENZA PSICOLOGICA	AZIONI TRASVERSALI	30.000	Promuovere azioni finalizzate al benessere organizzativo nel senso del miglioramento del rapporto lavoro/privato, di chiarezza dei ruoli e degli obiettivi e di individuazione	Miglioramento del benessere organizzativo legato ai rapporti interpersonali	Previsione di sperimentazione di assistenza psicologica dedicata al personale della Scuola su proposta del CUG

INIZIATIVA ATTUATIVA DEL PIANO STRATEGICO	AMBITO	RISORSE ECONOMICHE
---	--------	--------------------

AZIONE STRATEGICA	OBBIETTIVO	AZIONE OPERATIVA FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBBIETTIVO
-------------------	------------	--

40 ANNI SISSA	TERZA MISSIONE	67.000
	DIDATTICA	
		537.000

di percorsi di sviluppo professionale collegati ad essi		
Definire una comunicazione delle iniziative culturali organizzata e coordinata (brand culturale)	Visibilità e riconoscibilità della Scuola nell'ambito delle iniziative culturali	Piano delle iniziative culturali e sua comunicazione coordinata + organizzazione iniziative 40 anni SISSA
Promuovere iniziative di diffusione della cultura scientifica, anche a livello di scuola primaria e secondaria		
Strutturare maggiormente il rapporto con gli ex allievi	Promuovere il rafforzamento della rete scientifica e della rete di partnership industriali attraverso le relazioni con ex allievi inseriti nel mondo della ricerca e/o imprenditoriale/delle aziende Offrire momenti di esperienza/relazioni agli attuali allievi	Costituzione associazione ALUMNI

LINEE DI SVILUPPO

Alla luce del posizionamento della Scuola nel contesto attuale, degli obiettivi strategici definiti nel Piano strategico 2016-2020 ed in coerenza con le risorse appositamente stanziare in bilancio, si riassumono le linee di sviluppo che la Scuola intende perseguire nel prossimo triennio 2018-2020 negli ambiti della ricerca, didattica, terza missione ed azioni trasversali, così come definite dagli obiettivi assegnati alle tre Aree scientifiche, al Laboratorio Interdisciplinare ed alla Scuola nel [Piano Operativo Attuativo \(POA\) 2018-2020](#) (cui si fa rimando per il riferimento dettagliato alle relative azioni strategiche e all'indicazione delle risorse umane, economiche e fisiche).

Ricerca

- Attivare una nuova linea di ricerca in "Onde Gravitazionali" alla luce delle recenti scoperte, a cavallo tra i gruppi di astroparticelle e astrofisica
- Attivare una nuova linea di ricerca in "Simulazione di modelli fortemente correlati su reticolo"
- Attivare una nuova linea di ricerca in "Plasma Astrophysics e Magneto Hydro-Dynamics"
- Valorizzare e promuovere, selettivamente, le competenze presenti in SISSA
- Promuovere sinergie tra le numerose istituzioni locali interessate a studi di fisica fondamentale in ambito astrofisico e cosmologico: avvio delle iniziative scientifiche come da convenzione stipulata per l'istituzione dell'Institut for Fundamental Physics of the Universe IFPU
- Attivare una nuova linea di ricerca in "Data Science" come da progetto scientifico ai fini del finanziamento dei Dipartimenti universitari di Eccellenza 2018-2022
- Potenziamento dell'attività di ricerca e formativa nell'ambito della geometria algebrica, con lo sviluppo di una linea si ricerca su "Varietà complesse con ologonomia speciale e teoria di Hodge"
- Potenziamento dell'attività di ricerca e formativa nell'ambito delle equazioni alle derivate parziali non lineari, con lo sviluppo di una linea si ricerca su "Analisi non lineare ed equazioni alle derivate parziali"
- Potenziamento dell'attività di ricerca e formativa nell'ambito dei "Metodi matematici per sistemi quantistici"
- Potenziamento dell'attività di ricerca e formativa nell'ambito della geometria differenziale, con lo sviluppo di una linea si ricerca su "Geometria differenziale e simplettica in dimensione bassa"
- Potenziamento dell'attività di ricerca e formativa nell'ambito della teoria geometrica della misura e applicazioni
- Potenziamento dell'attività di ricerca e formativa nell'ambito della topologia stocastica e geometria non ologonomia
- Potenziamento dell'attività di ricerca e formativa nell'ambito risposta meccanica di materiali solidi e sistemi strutturali complessi (in particolare: materiali attivi) combinando strumenti di analisi teorica con l'esperienza di laboratorio
- Potenziamento dell'attività di ricerca e formativa nell'ambito delle disequaglianze isoperimetriche e della geometria intrinseca di spazi metrici di misura
- Promuovere sinergie tra le Aree di Fisica e di Matematica e l'ICTP nello studio delle interazioni tra la Geometria e la Fisica delle Particelle Elementari: avvio delle iniziative scientifiche come da convenzione stipulata per l'istituzione dell'Institute for Geometry and Physics IGAP
- Rafforzamento dell'attività di modellistica e sperimentazione
- Creare nuovo gruppo di ricerca su linee innovative e aumentare collaborazioni tra aree di fisica e di neuroscienze
- Creare nuovo gruppo di ricerca su linee innovative e aumentare collaborazioni tra informatica e biologia
- Approvazione e inserimento nei documenti di programmazione di un piano per lo sviluppo delle infrastrutture e attrezzature scientifiche

- Sviluppare procedure di sicurezza relative allo stabulario, elevando la qualità dei servizi legati alla stabulazione degli animali
- Consolidare ed incrementare la rete scientifica
- Innovare, in termini di mantenimento dell'eccellenza, l'attività di ricerca della Scuola
- Consolidare la rete di partnership finalizzata allo sviluppo di progettualità congiunta su bandi competitivi
- Approvazione e inserimento nei documenti di programmazione di un piano per lo sviluppo delle infrastrutture e attrezzature scientifiche

Didattica

- Allargamento dell'offerta formativa frontale del primo anno di PhD a studenti di dottorato di altre istituzioni nazionali e internazionali
- Allargamento dell'offerta formativa tramite nuovo percorso di formazione in Data Science con collegamento diretto a progetto Dipartimenti di Eccellenza
- Promuovere la sinergia tra l'offerta didattica dei gruppi di geometria e fisica matematica dell'Area di matematica ed il gruppo di fisica teorica delle particelle dell'Area di fisica con un percorso di "Geometry and Physics": creazione di un percorso formativo didattico congiunto tra le due aree
- Potenziamento dell'attività di formazione nell'ambito dei due corsi di Phd dell'Area e rafforzamento del nuovo corso di Laurea magistrale su "Data science and scientific computing" in linea con il progetto definito per i Dipartimenti di Eccellenza 2018-2020
- Prevenire la perdita di docenti verso competitors
- Consolidare a tempo indeterminato nuovi gruppi di ricerca di insperato successo
- Presidiare i 2 Master della scuola (Master in Comunicazione della Scienza e Master in High Performance Computing)
- Mantenere una valutazione eccellente MIUR della qualità dei collegi didattici per i docenti staff,
- Internazionalizzare, attraverso un piano di visiting scientist di eccellenza, l'offerta didattica
- Incrementare la qualità degli allievi in ingresso
- Avviare attività seminariale legata alla conoscenza degli strumenti di protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale e del HPC
- Supportare l'avvio del master in imprenditoriali scientifica
- Incrementare la qualità della didattica
- Produrre uno strumento di certificazione delle attività integrative svolte dagli allievi durante il percorso formativo
- Promuovere l'incontro tra allievi e assegnisti e imprese interessate a nuove competenze: organizzazione/partecipazione ad eventi finalizzati al placement come la Job Fair
- Promuovere il rafforzamento della rete scientifica e della rete di partnership industriali attraverso le relazioni con ex allievi inseriti nel mondo della ricerca e/o imprenditoriale/delle aziende; offrire momenti di esperienza/relazioni agli attuali allievi: costituzione dell'associazione Alumni

Terza missione

- Sensibilizzazione dei giovani e della cittadinanza all'importanza della cultura scientifica
- Visibilità e riconoscibilità della Scuola nell'ambito delle iniziative culturali
- Integrazione del processo di comunicazione all'interno della SISSA
- Sviluppare progetti di ricerca finalizzati alla diffusione scientifica e culturale nel territorio
- Visibilità e riconoscibilità della Scuola nell'ambito delle iniziative culturali: organizzazione delle iniziative relative all'evento dei 40 anni della SISSA

- Costruzione di partnership industriali, validi come bacino di utenza per la formazione continua e permanente, per il placement dei dottorandi interessati alla carriera nel mondo produttivo, alla costruzione di reti per partecipare a progetti competitivi, alla valorizzazione della conoscenza prodotta dalla Scuola
- Mantenere l'eccellenza nella Meccatronica e nel High Performance Computing; sviluppo progetto ICAN
- Sinergia tra placement studenti in ambito imprenditoriale/produttivo e meccanismo di trasferimento della conoscenza: avvio di una call finalizzata al finanziamento di progetti (Microgrant) per mettere in contatto competenze degli allievi ed assegnisti della Scuola con le esigenze delle imprese
- Partecipare ad iniziative/eventi finalizzati a favorire l'incontro tra imprese e Ph.D. ad altissimo potenziale di conoscenze e che mettano in evidenza le capacità di allievi ed ex allievi della SISSA di problem solving e il loro ruolo centrale di trasferimento delle conoscenze
- Valorizzazione delle competenze della Scuola in ambito High Performance Computing, BigData, Meccatronica
- Sensibilizzazione dei giovani e della cittadinanza all'importanza della cultura scientifica
- Visibilità e riconoscibilità della Scuola nell'ambito delle iniziative culturali
- Potenziare una rete di relazioni, finalizzata alla conoscenza delle rispettive competenze e alla conseguente valorizzazione in azioni congiunte
- Aggiornamento continuo dei risultati della ricerca innovativa sviluppata alla SISSA
- Promozione della cultura della proprietà intellettuale tra i ricercatori dei tre Atenei
- Visibilità e riconoscibilità della Scuola nell'ambito delle iniziative culturali

Azioni trasversali

- Integrazione del processo di comunicazione all'interno della SISSA
- Miglioramento del benessere organizzativo legato ai rapporti interpersonali: sperimentazione di un servizio di assistenza psicologica dedicata al personale della Scuola su proposta del CUG

LINEE SVILUPPO ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA

Il Piano Integrato ed in particolare la performance dell'Amministrazione devono trovare correlazione con quanto definito, in termini di obiettivi, dal Piano Strategico, dalle linee di sviluppo definite nel [Piano Operativo Attuativo \(POA\) 2018-2020](#) in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di personale (Bilancio unico di previsione annuale, Bilancio unico di previsione triennale e Piano triennale del personale).

Affinché però gli obiettivi si traducano in risultati, in un sistema caratterizzato da un lato da una mission diversificata (ricerca, didattica e cd. "terza missione") e dall'altro dalla co-produzione degli output/outcome cui contribuisce la parte scientifica e la parte tecnico-amministrativa, è necessario che il processo di identificazione degli obiettivi operativi sia fortemente correlato alle modalità con cui la Scuola trasforma i suoi input in output/outcome, creando valore aggiunto, ovvero alla sua funzione di produzione.

Il Piano Integrato diventa, in questo senso, la fase chiave della realizzazione della mission, in quanto in grado di legare la fase strategica (il COSA), dandole traduzione operativa (il COSA – dettaglio operativo), le risorse disponibili definite nei bilanci e nel Piano del personale (il CON CHE COSA), con l'organizzazione ed in particolare i processi ("core" e di supporto – il COME).

In funzione dell'inquadramento strategico e delle linee di sviluppo della Scuola negli ambiti di ricerca, didattica e terza missione definiti nelle precedenti sezioni, si delineano le conseguenti principali linee di

sviluppo dell'attività amministrativa per il triennio 2018-2020, che trovano corrispondenza negli obiettivi definiti per l'amministrazione nel Piano Integrato:

Lo sviluppo e l'attivazione all'interno delle Aree scientifiche di nuove linee di ricerca (tra cui quelle relative ai Dipartimenti di Eccellenza) ed il potenziamento dell'attività di ricerca e formativa esistente saranno sostenute da iniziative di innovazione e rafforzamento amministrativi. In particolare si prevede una riorganizzazione delle Segreterie Scientifiche al fine di focalizzare maggiormente la struttura sui servizi ai ricercatori. La ridefinizione delle competenze e dell'organizzazione delle segreterie farà propri i risultati del lavoro di tre gruppi di progetto trasversali alle strutture amministrative che nel corso del 2017, sulla base di obiettivi specifici assegnati all'amministrazione nel precedente Piano Integrato, hanno revisionato gli attuali processi relativi agli "acquisti", "ospiti" e "missioni".

Nel 2018 prenderà inoltre avvio un nuovo progetto trasversale alle strutture amministrative, volto alla rilevazione della strumentazione esistente ed alla nuova definizione dei processi di acquisizione e gestione della strumentazione.

Infine, per consentire ai Principal Investigator un accesso ai dati economici e finanziari dei propri progetti maggiormente fruibile ed immediata, proseguirà nel 2018 l'implementazione di una reportistica di sintesi semplificata.

La continua crescita delle sinergie tra la Scuola e le istituzioni del territorio locale ha portato, tra l'altro, alla recente stipula di due convenzioni per l'istituzione rispettivamente dell'Insitute for Fundamental Physics of the Universe (IFPU) e dell'Insitute for Geometry and Physics (IGAP). Si renderà necessario destinare degli appositi spazi dedicati, già individuati nella sede di Via Beirut, che dovranno essere adeguatamente predisposti con le connesse opere edilizie. Il moltiplicarsi delle iniziative interistituzionali implica una dovuta maggiore regolamentazione, che vedrà, tra l'altro, la stesura di un nuovo regolamento per la costituzione delle strutture Interarea e Interscuola.

Nell'ambito della promozione e dello sviluppo della rete di collaborazioni con le imprese ed il tessuto produttivo locale, la Scuola avvierà una call finalizzata al finanziamento di progetti (Microgrant) per mettere in contatto competenze degli allievi ed assegnisti della Scuola con le esigenze delle imprese: l'amministrazione sarà chiamata a raccogliere ed identificare i fabbisogni delle imprese, per poi bandire, gestire e rendicontare i relativi progetti avviati.

Nel 2018, in occasione del quarantennale della fondazione della Scuola, l'amministrazione, mediante il lavoro di un apposito gruppo di progetto trasversale, costituirà l'associazione Alumni, tesa a rafforzare e strutturare maggiormente il rapporto con gli ex allievi ed offrire momenti di esperienza e relazioni degli stessi con gli attuali studenti della Scuola.

Oltre ai servizi di supporto richiesti dalle specifiche iniziative programmate dalla Scuola nel triennio 2018-2020, l'amministrazione continuerà a promuovere l'innovazione dell'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici e le azioni finalizzate al benessere organizzativo (completamento dei percorsi manageriali già attivati, revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, redazione del primo bilancio consolidato, certificazione del bilancio, avvio del sistema di gare telematiche, censimento delle banche dati della Scuola, Digitalizzazione dei documenti).

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come accennato in premessa, la SISSA ha elaborato il nuovo [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) allegato al presente Piano.

Si riportano di seguito gli elementi essenziali definiti nel Sistema in merito alle dimensioni della performance ed alla fase di programmazione della performance organizzativa delle strutture amministrative.

LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

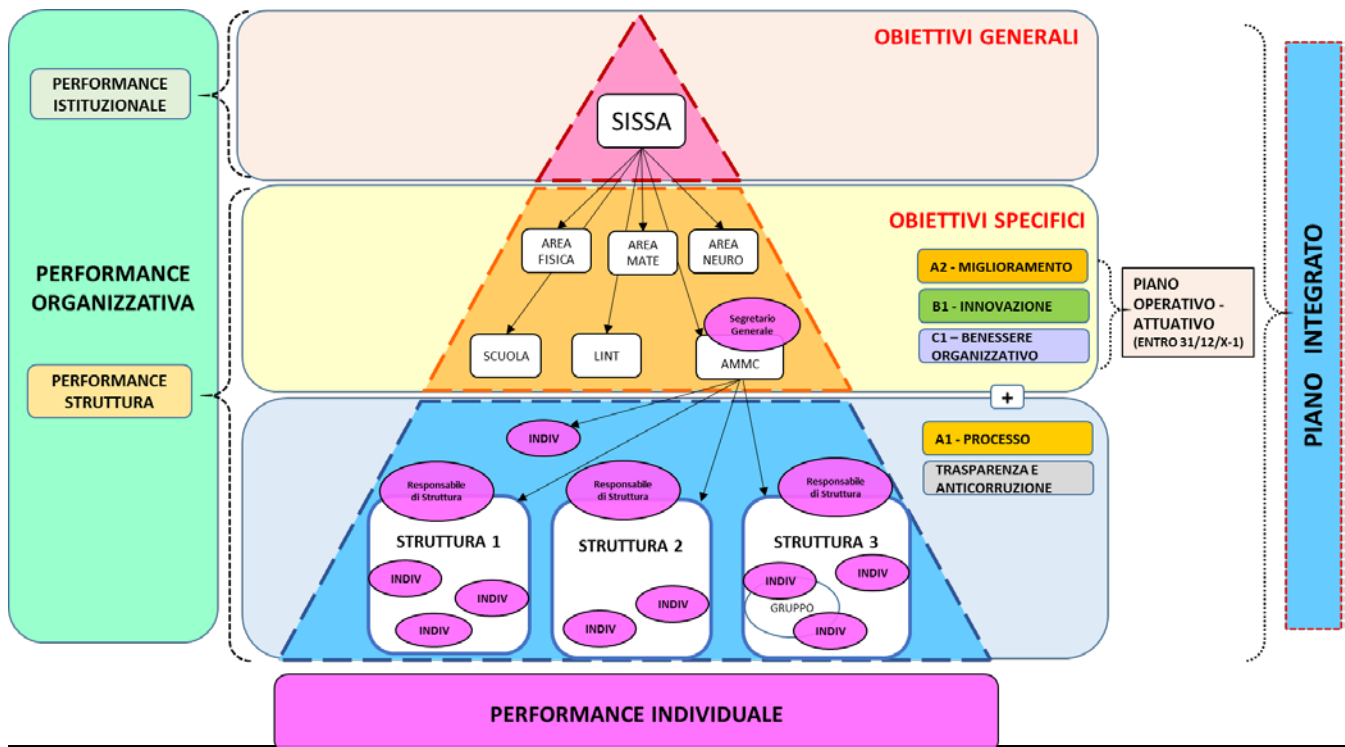
Ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento:

1. all'amministrazione nel suo **complesso**
2. alle **unità organizzative** o aree di responsabilità in cui si articola
3. ai **singoli dipendenti**.

Rispecchiando i sopracitati tre ambiti di misurazione e valutazione della performance, la SISSA definisce:

- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** -
 - Performance istituzionale (Scuola nel complesso)
 - Performance di struttura (Unità organizzative)
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE** (Singoli dipendenti)

Performance organizzativa ed individuale sono da considerarsi strettamente collegate ed integrate in tutto il ciclo di gestione della performance, pertanto qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

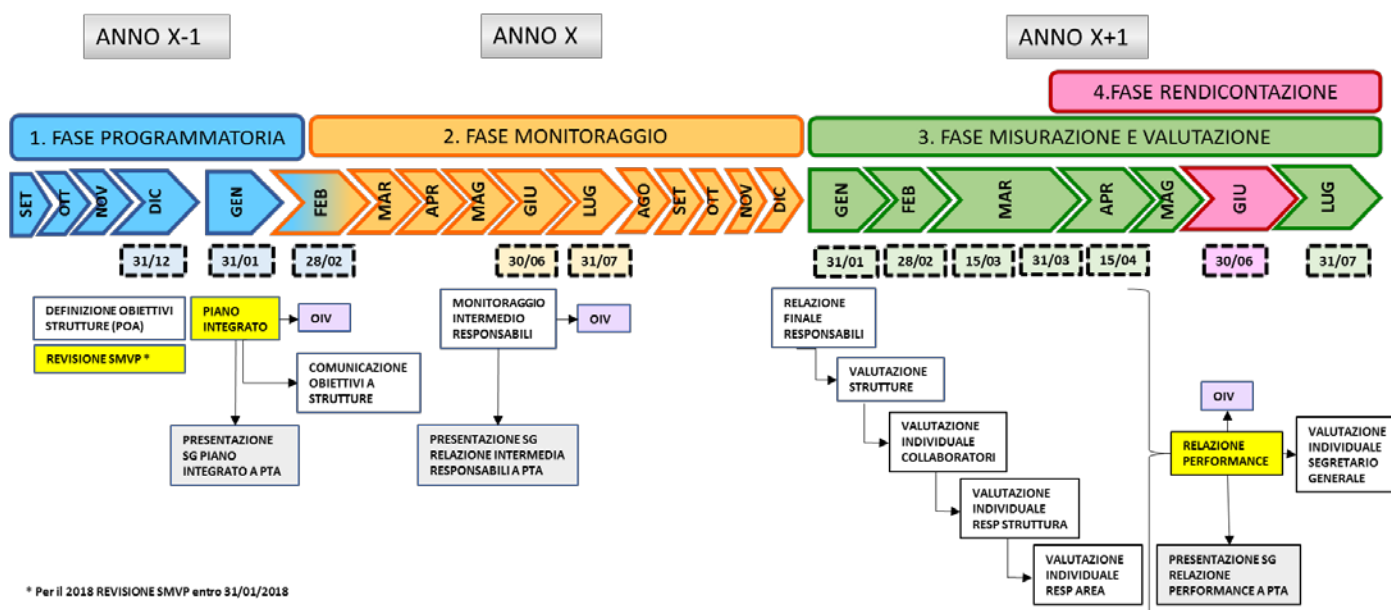


IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art.4 del D.Lgs.150/2009, la SISSA definisce l'articolazione del ciclo della performance nelle seguenti fasi:

1. Fase **PROGRAMMATORIA** (definizione e assegnazione degli obiettivi e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse)
2. Fase di **MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO**
3. Fase della **MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE** organizzativa e individuale
4. Fase della **RENDICONTAZIONE** interna ed esterna dei risultati

Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste all'interno del Ciclo della Performance relativa all'anno x:



IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO INTEGRATO

A partire dal mese di **settembre** di ciascun anno, sulla base delle azioni strategiche contenute nel [Piano Strategico SISSA 2016-2020](#) ed in coerenza con gli obiettivi generali derivati dal sistema universitario, il Direttore individua le linee di indirizzo per la definizione di una serie di correlate azioni attuative e sviluppi operativi riferiti all'orizzonte temporale triennale. Sulla base di tali linee, i Coordinatori di Area all'interno del Consiglio di Area (scientifica) ed il Segretario Generale con i Responsabili di Area (amministrativa) avviano una prima fase di consultazione degli obiettivi operativi ed organizzativi individuando, ove necessario, le necessarie risorse umane, economiche e fisiche.

Parallelamente, viene avviato il processo di aggiornamento e adozione del SMVP sottoposto a parere vincolante dell'OIV.

A seguito di tali attività ed **entro il 31 dicembre**, il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione si riuniscono in seduta congiunta e, su proposta del Direttore, approvano il SMVP² per l'anno a venire e, contestualmente, tutti i documenti programmatori della Scuola: il Budget unico di previsione annuale e

² Solamente per l'anno in corso, sulla base della nota di indirizzo del ciclo della performance 2018-2020 redatta dall'Anvur, l'approvazione del SMVP avviene contestualmente al Piano Integrato, entro il 31/01/2018

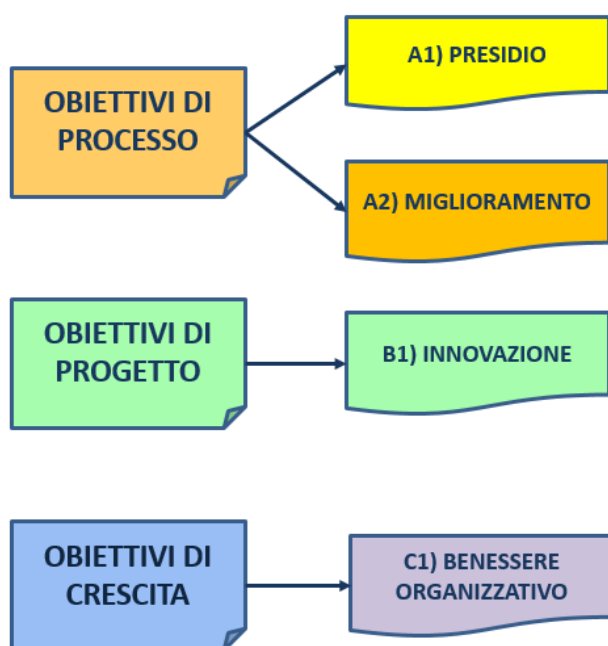
triennale, la Programmazione triennale del personale ed il **Piano Operativo Attuativo (POA) triennale delle azioni strategiche**.

Il Piano Operativo Attuativo si compone di una pluralità di documenti elaborati dalle Aree scientifiche e dalla Direzione per le iniziative istituzionali a livello di Scuola e per le ricadute degli stessi a livello di servizi amministrativi e tecnici.

In riferimento a questi ultimi, la Scuola distingue gli obiettivi dell'Amministrazione nelle seguenti tipologie:

- *obiettivo di PROCESSO*
- *obiettivo di PROGETTO*
- *obiettivo di CRESCITA*

In conseguenza delle differenze tra gli output attesi dalle diverse strutture, gli obiettivi sono stati ulteriormente divisi in quattro diverse tipologie:



A1) PRESIDIO

: sono obiettivi che riguardano i processi e le attività tipiche delle strutture. Il raggiungimento di questi obiettivi esprime la fisiologica operatività degli uffici, volta ad offrire un livello adeguato in termini di qualità dei servizi resi e di efficienza (declinata anche come rispetto delle scadenze e conformità normativa).

A2) MIGLIORAMENTO

: sono obiettivi assegnati alle strutture che si propongono di migliorare, attraverso l'innovazione incrementale, l'efficienza e/o l'efficacia dei processi delle singole strutture al fine di ottimizzare il servizio offerto.

B1) INNOVAZIONE

: a questa categoria appartengono gli obiettivi che interessano singoli progetti trasversali ai diversi uffici. Questi obiettivi si differenziano nettamente dagli altri perché non vengono assegnati alle singole strutture ma direttamente ad un gruppo di progetto composto da addetti con competenze trasversali. Tramite questa categoria di obiettivi si desidera

perseguire l'innovazione discontinua che, per le sue caratteristiche, trova nel project management lo strumento organizzativo più adatto.

C1) BENESSERE ORGANIZZATIVO

: questa categoria di obiettivi ha come caratteristica distintiva l'orientamento all'implementazione di interventi volti al miglioramento del benessere organizzativo dei lavoratori inteso come variabile chiave per un incremento della produttività.

Nel POA vengono definiti gli obiettivi di miglioramento (A2), di innovazione (B1) e di benessere organizzativo (C1) assegnati all'Amministrazione.

A seguito dell'approvazione del POA da parte degli Organi della Scuola, il Segretario Generale riunisce tutto il personale tecnico-amministrativo per comunicare e condividere gli obiettivi assegnati all'Amministrazione, con particolare menzione di eventuali obiettivi di tipo progettuale.

Successivamente il Segretario Generale definisce, sulla base degli obiettivi complessivi dell'Amministrazione, la ripartizione preliminare di tali obiettivi sulle strutture amministrative/singoli progetti, integrandola, per ciascuna struttura, con gli obiettivi di presidio dei processi (A1) che attengono al funzionamento generale dell'Amministrazione di cui il Segretario Generale è responsabile ultimo e con gli obiettivi definiti in conformità a quanto previsto nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza riferiti alle singole strutture. Una volta definiti tutti gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura, questi vengono comunicati dal Segretario Generale a ciascun Responsabile di Area Amministrativa/Staff mediante colloquio.

Gli obiettivi così definiti, vengono quindi riassunti e consolidati quali obiettivi delle singole strutture all'interno del **Piano Integrato**.

Prodotto finale della fase programmatica del ciclo della performance, il **Piano Integrato** è un documento "unico" che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività della Scuola in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali, della programmazione economico-finanziaria, della programmazione del personale e della programmazione triennale MIUR.

Per quel che concerne l'Amministrazione, il Piano ricomprende gli obiettivi definiti nel POA (tipologie A2 + B1 + C1), integrati con gli obiettivi di presidio dei processi che attengono al funzionamento generale dell'Amministrazione (tipologia A1) e con gli obiettivi definiti in conformità a quanto previsto nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Così come raccomandato dal Piano Nazionale Anticorruzione, il Piano Integrato è sottoposto all'OIV.

Entro il 31 gennaio dell'anno in questione, il Consiglio di Amministrazione procede all'approvazione del suddetto Piano.

Nel **mese di febbraio** il Piano Integrato viene presentato dal Segretario Generale in seduta plenaria al PTA per condividerne i contenuti.

Gli stessi sono poi oggetto di comunicazione e traduzione in pianificazione operativa tra Responsabile di Area ed i rispettivi Responsabili di Struttura **entro il 28 febbraio**.

Obiettivi di presidio dei processi (A1)

Gli obiettivi di presidio dei processi (tipologia A1) sono stati individuati a seguito della mappatura dei processi effettuato per ciascuna struttura amministrativa. I singoli processi sono stati successivamente raggruppati in "funzioni" omogenee che potessero identificare un obiettivo di presidio.

Per tale tipologia, si definiscono due indicatori (e relativi target) comuni a tutti gli obiettivi rientranti in questa categoria, uno relativo alla conformità delle pratiche alla normativa di riferimento ed uno sul rispetto delle scadenze:

1. Compliance:

- obiettivo pienamente raggiunto: difformità delle pratiche inferiore al 5%
- obiettivo parzialmente raggiunto: difformità pratiche tra 5% e 40%
- obiettivo non raggiunto: difformità pratiche superiore al 40%

2. Efficacia del processo:

- obiettivo pienamente raggiunto: pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze inferiore al 10%
- obiettivo parzialmente raggiunto: pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze tra il 10% e il 40%
- obiettivo non raggiunto: pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze superiore al 40%

Obiettivi trasparenza ed anticorruzione

Gli obiettivi relativi alla trasparenza ed anticorruzione vengono definiti ed assegnati alle strutture così come evidenziato nelle sezioni 3 e 4 e relativi allegati del presente Piano.

Ai fini della valutazione della struttura, così come definito nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#), ciascun responsabile di Struttura/Area predisporrà una relazione finale sul raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura che verrà poi sottoposta al Segretario Generale ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva della struttura.

Riassumendo, per quanto riguarda gli **obiettivi specifici dell'Amministrazione**:

PIANO OPERATIVO ATTUATIVO 2018-2020: Definisce ed assegna all'Amministrazione gli obiettivi di tipo A2 (miglioramento) B1 (innovazione) C1 (benessere organizzativo)

PIANO INTEGRATO 2018-2020: Assegna a ciascuna struttura gli obiettivi di tipo A2 (miglioramento) B1 (innovazione) C1 (benessere organizzativo) ed aggiunge gli obiettivi di tipo A1 (presidio) e quelli relativi alla trasparenza e all'anticorruzione (nelle sezioni 3 e 4 del Piano).

Si specifica che viene attribuito egual peso a tutti gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura.

PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

Responsabile ultimo del buon funzionamento dell'intera struttura amministrativa, gli obiettivi assegnati al Segretario Generale (e di conseguenza la sua valutazione individuale) si identificano con la sommatoria di tutti gli obiettivi assegnati alle aree/strutture/funzioni di sua diretta responsabilità. Il Consiglio di Amministrazione pertanto, in sede di approvazione del presente Piano Integrato, delibera in tal senso gli obiettivi in capo al Segretario Generale, aggiungendo, ove necessario, ulteriori obiettivi strettamente individuali.

Si elencano quindi di seguito gli obiettivi assegnati all'Amministrazione per il triennio 2018-2020 suddivisi secondo le classificazioni sopra esposte.

OBIETTIVI A2 – MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO					
OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	BUDGET 2018-2020	STRUTTURA / AREA	OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO
Avvio e messa in funzione delle strutture interarea/ interscuola: Adeguamento strutture per IFPU e IGAP: Destinare spazi dedicati nella sede di Via Beirut.	Indicatore di risultato (si/no): Operatività entro data target	Sviluppo per il 2018 di quanto previsto dal piano delle opere edilizie	POA 145.000 Euro infrastrutture IFPU e IGAP via Beirut	Tecnico e Logistica	RICERCA: Sviluppare la vocazione della Scuola alla ricerca di base, attraverso l'erogazione di servizi, la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali
Avvio e messa in funzione delle strutture interarea/ interscuola: Approvazione regolamento strutture Interarea e Interscuola	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2018	-	Affari Generali e Acquisti	RICERCA: Sostenere i principal investigator e i gruppi di ricerca nello svolgimento di attività di eccellenza, attraverso l'erogazione di servizi e la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali Promuovere e sostenere lo sviluppo di attività di ricerca interdisciplinare di frontiera
Accesso ai dati economici e finanziari dei progetti: Implementazione di una reportistica di sintesi semplificata per la visualizzazione diretta dei propri fondi da parte dei PI	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2018	-	Gestione Progetti	RICERCA: Sostenere i principal investigator e i gruppi di ricerca nello svolgimento di attività di eccellenza, attraverso l'erogazione di servizi e la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali TERZA MISSIONE: Potenziare la comunicazione esterna ed interna, in una logica coordinata e di efficacia e fruibilità dell'informazione
Revisione organizzazione Segreterie scientifiche: ridefinizione, in coerenza con la revisione dei processi, "acquisti", "ospiti" e "missioni" delle competenze e dell'organizzazione delle segreterie scientifiche	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2018	-	Area Servizi alla Ricerca e Didattica	RICERCA: Sostenere i principal investigator e i gruppi di ricerca nello svolgimento di attività di eccellenza, attraverso l'erogazione di servizi e la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali TERZA MISSIONE: Potenziare la comunicazione esterna ed interna, in una logica coordinata e di efficacia e fruibilità dell'informazione
Sviluppare rete collaborazione con le imprese - Elaborare un piano di «microgrant» per gruppi, interdisciplinari e non, di assegnisti e dottorandi: Raccolta fabbisogni imprese e gestione procedura selezione candidature interne	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Avvio del piano entro il 2018 Chiusura dei progetti entro il 2020	POA 30.000 Euro Microgrant	Funzione di Trasferimento Tecnologico	TERZA MISSIONE: Promuovere la costruzione di una rete di collaborazioni con il sistema produttivo, sia a livello regionale che nazionale e internazionale, «speculare» a quella scientifica
Sviluppare rete collaborazione con le imprese - Elaborare un piano di «microgrant» per gruppi, interdisciplinari e non, di assegnisti e dottorandi: Predisposizione budget e rendicontazione microgrant	Indicatore di risultato (si/no): Operatività entro data target	Avvio del piano entro il 2018 Chiusura dei progetti entro il 2020	POA 30.000 Euro Microgrant	Gestione Progetti	TERZA MISSIONE: Promuovere la costruzione di una rete di collaborazioni con il sistema produttivo, sia a livello regionale che nazionale e internazionale, «speculare» a quella scientifica
Accrescere le competenze del PTA Innovazione del sistema di assegnazione degli obiettivi e di valutazione (Revisione attuale SMVP)	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2018	-	Controllo di Gestione	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	BUDGET 2018-2020	STRUTTURA / AREA	OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO
Accrescere le competenze del PTA Sviluppo di sistemi di pianificazione e controllo di gestione (Elaborazione di un cruscotto di indicatori della performance istituzionale)	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2019	-	Controllo di Gestione	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti
Reengineering dei processi amministrativi chiave finalizzato alla trasparenza, semplificazione e digitalizzazione delle procedure Avvio del sistema di gare telematiche	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	1 procedura test entro il 2018	POA 25.000 digitalizzazione processi	Affari Generali e Acquisti	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti
Reengineering dei processi amministrativi chiave correlati alla soddisfazione dell'utenza: Sperimentazione di applicazione del sistema qualità (Certificazione qualità 1/2 processi)	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2019	-	Funzione Risk management	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti
Reengineering dei processi amministrativi chiave correlati alla soddisfazione dell'utenza: Sperimentazione di applicazione del sistema qualità (redazione Bilancio consolidato)	Indicatore di risultato (si/no):	Entro il 2018	-	Bilancio	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti
Reengineering dei processi amministrativi chiave correlati alla soddisfazione dell'utenza: Sperimentazione di applicazione del sistema qualità (certificazione bilancio)	Indicatore di risultato (si/no):	Entro il 2020	-	Bilancio	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti

OBIETTIVI B1 - INNOVAZIONE

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	BUDGET 2018	STRUTTURA / AREA	OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO
Progetto 1 – Associazione alunni: <ul style="list-style-type: none"> • Costruire e mantenere aggiornata la base dati degli Alunni • Definire la struttura dell'Associazione Alunni • Definire le modalità di interazione/iniziative finalizzate al perseguimento degli obiettivi strategici • Perseguimento della logica pluriennale 	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 30/10/2018	POA 67.000 per 40 anni SISSA	Segretario Generale/ Gruppi di progetto trasversali	DIDATTICA: Strutturare maggiormente il rapporto con gli ex allievi
Progetto 2 – Revisione e standardizzazione processo di acquisizione delle attrezzature e gestione del loro ciclo di vita: <ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione della strumentazione esistente • Definizione dei processi di acquisizione e gestione della strumentazione in una logica integrata (tecnico scientifica, contabile, logistica, ecc) • Supporto di una base dati/strumento aggiornata che contenga gli elementi per supportare i processi in modo integrato 	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2018	-	Segretario Generale/ Gruppi di progetto trasversali	RICERCA: Sostenere i principal investigator e i gruppi di ricerca nello svolgimento di attività di eccellenza, attraverso l'erogazione di servizi e la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali
Progetto 3 – Censimento delle basi dati: <ul style="list-style-type: none"> • Definizione di base dati • Censimento delle basi dati esistenti • Collegamento ai processi • Analisi di eventuali aree di sovrapposizione/assenza • Definizione degli owner delle basi dati 	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2018	POA 25.000 digitalizzazione processi	Segretario Generale/ Gruppi di progetto trasversali	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti
Progetto 4 – Digitalizzazione dei provvedimenti: <ul style="list-style-type: none"> • Mappatura dei principali flussi documentali legati all'attività amministrativa • Individuazione di un flusso e proposta di digitalizzazione totale (prototipo) • Definizione di un piano di formazione informazione (comunicazione) 	Indicatore di risultato (si/no): entro data target	Entro il 2018	POA 25.000 digitalizzazione processi	Segretario Generale/ Gruppi di progetto trasversali	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti

OBIETTIVI C1 – BENESSERE ORGANIZZATIVO					
OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	BUDGET 2018-2020	STRUTTURA / AREA	OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO
Accrescimento delle competenze del PTA - Elaborazione e implementazione del piano 2018-20 dello sviluppo del personale (Completamento dei percorsi manageriali attivati)	indicatore di efficacia percepita e benessere organizzativo dal progetto GOOD PRACTICE:	sezione "BO" codice "G01" >4 nel 2019	POA 15.000+18.240 Euro per formazione Pta	Risorse Umane	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti
Accrescimento delle competenze del PTA - Elaborazione e implementazione del piano 2018-20 dello sviluppo del personale (Consolidamento/aggiornamento delle competenze specialistiche)	indicatore di efficacia percepita e benessere organizzativo dal progetto GOOD PRACTICE:	sezione "BO" codice "G01" >4 nel 2019	POA 15.000+18.240 Euro per formazione Pta	Risorse Umane	AZIONI TRASVERSALI: Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti

OBIETTIVI A1 – PRESIDIO DEL PROCESSO

NOME E DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE e TARGET	UFFICIO/I
Acquisti	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Affari Generali e Acquisti Segreterie Scientifiche Tecnico e Logistica
Affari generali	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Affari Generali e Acquisti
Servizi alla didattica e alla ricerca	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Area di Neuroscienze
Acquisizione e gestione risorse bibliotecarie	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Biblioteca
Erogazione servizi bibliotecari	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Biblioteca
Bilancio	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Bilancio
Programmazione e Controllo	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Controllo di Gestione
Liquidazione compensi	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Emolumenti
Risk management	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Funzione di Risk Management in staff al Segretario Generale
Knowledge transfer	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Funzione di Trasferimento Tecnologico in staff all'Area Servizi Ricerca e Didattica
Gestione progetti	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Gestione Progetti
Ciclo attivo	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Ragioneria
Ciclo passivo	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Ragioneria
Compensi	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Ragioneria
Fabbisogno	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Ragioneria
Fiscale	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Ragioneria
Fondo economale	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Ragioneria
Inventario	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Ragioneria
Missioni	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Ragioneria Segreterie Scientifiche
Assegni	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Risorse Umane
Carriere Pta	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Risorse Umane
Carriera Doc	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Risorse Umane
Formazione E Sviluppo	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Risorse Umane
Previdenza	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Risorse Umane
Reclutamento	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Risorse Umane
Offerta formativa	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Segreteria Allievi
Reclutamento e carriera allievi	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Segreteria Allievi
Eventi	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Segreterie Scientifiche
Organi	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Segreterie Scientifiche
Programmazione	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Segreterie Scientifiche
Sicurezza	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Servizio Prevenzione e Protezione Risorse Umane
Buildings management	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Tecnico e Logistica
Gestione facilities	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Tecnico e Logistica
Fse	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Finanziamenti alla Ricerca e Relazioni Internazionali

NOME E DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE e TARGET	UFFICIO/I
Relazioni internazionali	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Finanziamenti alla Ricerca e Relazioni Internazionali
Servizi ai ricercatori	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Finanziamenti alla Ricerca e Relazioni Internazionali
Supporto pre-agreement	Vedi sezione 2 – performance organizzativa	Finanziamenti alla Ricerca e Relazioni Internazionali

- 3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO
- 4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

**Piano triennale di prevenzione della corruzione
e della trasparenza
della
Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati
2018-2020**



(ai sensi dell'art. 1, comma 5, lett. a) della legge 6 novembre 2012, n. 190)

1. Premessa

Il presente Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) della SISSA viene redatto in attuazione alla Legge 190/2012 e del D.Lgs 33/2013 (e successive modificazioni) e sulla base di quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), nonché tenendo conto di quanto previsto in merito al Regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, approvato dal Consiglio dei Ministri n. 72 dell'8 marzo 2013, alle indicazioni fornite dalla CIVIT, ora denominata ANAC, soprattutto per quanto riguarda il contenuto della circolare 50/13 "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-16", nella Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 "Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione", nella Delibera n. 831 del 3 agosto 2016 di approvazione del PNA 2016 e nelle Linee Guida pubblicate in data 29 dicembre 2016 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.Lgs 33/2013 come modificato dal D.Lgs 97/2016". Il PTPCT tiene infine conto delle indicazioni fornite in merito alle Istituzioni Universitarie nella parte III dell'Aggiornamento 2017 al PNA.

Il presente Piano triennale costituisce parte integrante del Piano Integrato 2018 – 2020 (Sezione n. 3 e n.4), come previsto dalle "Linee Guida per la gestione del Ciclo della Performance delle Università statali italiane", adottate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015.

Gli ambiti di applicazione di tale Piano riguardano tutte le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative ed amministrative) secondo l'accezione più ampia del concetto di "corruzione" richiamato nel PNA, che comprende le varie situazioni in cui "nel corso dell'attività amministrativa si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati", nonché le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, "venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa ab esterno, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo".

Nel mese di settembre 2016 la SISSA ha adottato il [Piano Strategico 2016-2020](#) (Pubblicato nella sezione Disposizioni Generali della pagina Amministrazione Trasparente) e, a dicembre 2017, contestualmente alla programmazione economico-finanziaria e la programmazione del personale, il [Piano operativo attuativo delle azioni strategiche 2018-2020](#). La definizione degli obiettivi strategici organizzativi e individuali consente di promuovere in maniera fattiva un sempre maggiore livello di trasparenza.

Gli obiettivi previsti dal PTPCT sono integrati all'interno degli obiettivi previsti per le singole strutture, entrando quindi nel ciclo di misurazione e valutazione della performance.

2. Oggetto e finalità

Il presente documento, redatto in attuazione all'art.1 comma 5, lettera a), della Legge 6 novembre 2012, n.190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", ha lo scopo di dare attuazione locale alla strategia nazionale relativa alla prevenzione e lotta alla corruzione, attraverso la realizzazione di un'azione coordinata tra strategia nazionale e interna di ciascuna amministrazione.

Come anticipato nelle premesse, il termine "corruzione" va inteso in senso ampio del termine e comprende tutte le situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati e tutte le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni pubbliche.

Il Piano definisce, in coerenza con quanto previsto dal PNA, le azioni relative a:

- 1) il processo di adozione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza
- 2) la gestione del rischio
- 3) la formazione in tema di anticorruzione
- 4) monitoraggio dell'applicazione e formazione relativi al codice di comportamento
- 5) l'adozione delle altre iniziative previste dalla normativa

Inoltre in ottemperanza all'art.10 del D.Lgs. 33/2016, come modificato dal D.Lgs. 97/2016, il Piano prevede un'apposita sezione dedicata alla definizione puntuale degli obblighi in materia di trasparenza di trasmissione e pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati in capo ai responsabili dei singoli uffici di questa amministrazione (allegato n. 4).

3. Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per la SISSA, individuato ai sensi dell'art.1, comma 7 della Legge 190/2012, è il Segretario Generale, il quale predispone annualmente, per l'approvazione al Consiglio di amministrazione della SISSA, il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza da adottare entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il PTPCT della SISSA è pubblicato sul sito internet istituzionale nella sezione Disposizioni Generali della pagina "[Amministrazione trasparente](#)" con link alla sezione Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione. Come previsto dal PNA, in una logica di semplificazione degli oneri, non viene più trasmesso all'ANAC, né al Dipartimento della Funzione Pubblica.

In particolare, spetta al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza definire procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, come previsto dall'art.1 commi 8 e 10 della L.190/2012.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza provvede inoltre (art.1, comma 10 L.190/2012):

- a) alla verifica dell'efficace attuazione del Piano e della sua idoneità, nonché a proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- b) all'effettiva rotazione degli incarichi nelle strutture preposte allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione, qualora possibile in relazione alla consistenza dell'organico e al livello di specializzazione necessari;
- c) ad individuare il personale da inserire nei programmi di formazione previsti dall'art.1 comma 11 della L.190/2012.

Nello svolgimento della sua attività il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza si avvale dei referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, che sono individuati:

- 1) Nei responsabili di area dell'amministrazione centrale;
- 2) In due posizioni organizzative individuate all'interno degli incarichi conferiti ai sensi del vigente CCNL per il comparto università, una per il risk management e una per la trasparenza.

4. Il processo di adozione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il processo di elaborazione e adozione del PTPCT si svolge in stretto coordinamento con l'adozione del Piano Integrato 18-20 (all'interno del quale sono inseriti gli obiettivi previsti dal PTPCT stesso) e con il piano triennale della formazione (PTF).

Per il triennio 2018-2020, alla luce delle modifiche apportate dal D.Lgs. n. 97/2016, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quello della trasparenza (PTPCT) (art.1 c. 8 L.190/2012), integrato in una sua apposita sezione (art.10 c.1 D.Lgs. 33/2013), su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza verrà adottato nelle seguenti fasi:

- 1) Presentazione al Senato Accademico, che rappresenta tutti gli stakeholder principali della scuola (studenti, personale di ricerca, professori);
- 2) approvazione da parte del CDA del 30/01/2018, all'interno del quale, oltre alla rappresentanza della comunità SISSA – studenti compresi, è prevista la presenza di 2 componenti esterni, in grado di portare un contributo dal "territorio";
- 3) diffusione del piano alle componenti interne e sua diffusione, anche tramite strumenti telematici, agli stakeholder esterni;
- 4) avvio del processo di raccolta di feedback dall'esterno, in occasione della giornata della trasparenza, finalizzati all'implementazione di nuove azioni mirate.

L'adozione è prevista nei termini di legge. La giornata della trasparenza è solitamente calendarizzata in coincidenza con l'avvio dell'anno accademico, indicativamente tra la fine del mese di novembre e l'inizio di dicembre.

Nell'ottica di realizzare in maniera sostanziale l'interesse pubblico alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza il Piano, così come definito anche nell'ambito della Sezione del Piano Integrato dedicato alla Performance, trova la sua espressione nelle tabelle allegate n.4 e 6 dove tra le alte cose vengono indicate le unità organizzative responsabili.

5. Analisi del contesto

Per l'analisi del contesto esterno ed interno si rimanda ai due paragrafi specifici contenuti nella sezione 1 "Inquadramento strategico" del Piano Integrato, che verrà integralmente riportata nella versione "sfasciolata" al presente punto del Piano allo scopo di mantenere l'autonomia del PTPC rispetto agli altri strumenti di programmazione, come raccomandato dall'Aggiornamento 2017 al PNA (Parte III – punto 1.2).

6. Valutazione e trattamento del rischio

La mappatura dei processi, come descritta dall'allegato n.5, dà evidenza del sistema di complessità e del sistema di responsabilità che caratterizza il contesto interno attraverso un'analisi schematica delle attività svolte all'interno della SISSA.

Con DSG n. 440 dd. 16/09/2016 è stato conferito un incarico per il Presidio dei processi di Risk Management della SISSA. L'incaricato è stato inserito nel gruppo di lavoro Codau per quanto riguarda la mappatura del rischio e dei processi. Durante il 2017 è stata avviata e conclusa l'attività di mappatura dei processi, parallelamente ad un programma mirato di formazione del personale coinvolto su tale attività, ai fini di descrivere e riordinare l'elenco dei processi per struttura organizzativa e, successivamente, individuare e mappare i processi maggiormente rilevanti ai fini anti-corruzione, in particolare nell'ambito della Didattica, Risorse Umane ed Acquisti, ai sensi della determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 (Aggiornamento 2015 al PNA).

Tale attività ha richiesto uno sforzo organizzativo nuovo e trasversale tra uffici, coordinato e supportato dalla funzione di Risk Management, in continuo aggiornamento con il RPCT, ed in coerenza con il PNA.

La scuola è impegnata nell'integrazione delle misure di prevenzione con le misure organizzative volte alla funzionalità amministrativa, come evidenziato dall'Aggiornamento 2015 al PNA. Particolare attenzione viene posta quindi all'efficacia e all'efficienza sia dell'organizzazione che dei singoli processi amministrativi, oltre che alla riqualificazione del personale, anche attraverso l'attenzione verso la coerenza tra le misure anticorruptive e il Piano della Performance.

La SISSA ha partecipato e continuerà a partecipare al progetto Good Practices, che sta cercando di perseguire, in collaborazione con ANVUR, la strada dell'integrazione delle tre diverse tipologie di informazioni/valutazioni nello stesso strumento.

L'individuazione delle aree di rischio si basa su quanto previsto dal PNA e su quanto emerso dalla [mappatura dei processi effettuata nel 2017](#).

Per quanto concerne il trattamento del rischio, le azioni collegate ad ogni area o iniziativa sono riportate nell'allegato n.6. L'ordine di priorità dell'intervento è collegato al grado di rischio determinato dai criteri di cui sopra.

7. Formazione, controllo e prevenzione del rischio

I dipendenti che direttamente o indirettamente svolgono un'attività indicata nel paragrafo 6 come a rischio di corruzione, dovranno partecipare a un programma formativo.

A tal fine il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza individua, su proposta dei Responsabili delle Strutture, del Direttore o dei Coordinatori di Area, il personale, sia tecnico amministrativo sia docente, che ha l'obbligo di partecipare ai programmi di formazione negli specifici settori esposti a rischio. Tale programma di formazione dovrà comprendere un approfondimento delle norme penali in materia di reati contro la pubblica amministrazione ed in particolare i contenuti della Legge 190/2012.

Tali percorsi formativi, che dovranno essere idonei a sviluppare una cultura dell'etica e della legalità, potranno essere realizzati sia da personale interno della SISSA che di altri Atenei, nonché avvalendosi della collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione come previsto dall'art.1, comma 11 della L.190/2012 e scuole di formazione private.

In particolare nel Piano Triennale della Formazione 2015-2017, la Scuola ha esplicitamente previsto l'apposita sezione dedicata alla Prevenzione alla corruzione con percorsi generici dedicati a tutti i dipendenti ma anche più specifici indirizzati ai soggetti più a rischio.

Nel 2017 è proseguita l'attività di formazione per gli operatori direttamente più coinvolti (procedure online) e per quanti abbiano preso parte al lavoro di mappatura dei processi. Già nel 2016 si sottolinea come sia stato possibile mettere in atto un percorso generale condiviso di formazione specifica sull'Anticorruzione e

sulla Trasparenza, nell'ambito del Piano triennale della formazione congiunto con l'Università degli Studi di Trieste e l'Università degli Studi di Udine, che ha permesso l'attivazione del corso on-line "Anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti" per 104 dipendenti della SISSA.

Il Responsabile della prevenzione e della corruzione e della trasparenza, al fine di prevenire e controllare il rischio derivante da possibili atti di corruzione, in qualsiasi momento può:

- richiedere, anche su segnalazione del responsabile di ciascun Settore/Servizio, ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento;
- chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio della SISSA al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

8. Codice di comportamento

In accordo con la normativa vigente, la SISSA ha emanato il Codice di Comportamento. In particolare il Codice:

- 1) E' stato adottato, con DD n. 612 dd 18/12/2014.
- 2) E' stato approvato, sempre ai fini dell'avvio del processo di condivisione, dal Senato Accademico del 2/12/2014 e dal Consiglio di amministrazione del 12/12/14. Fin dal 2014 sono state avviate le seguenti iniziative:
 - 1) Comunicazione e diffusione del codice a tutta la comunità SISSA.
 - 2) Modifica delle procedure e documentazioni di assunzione al fine di informare tutti i nuovi assunti interessati di quanto previsto dal codice.
 - 3) Modifica delle procedure e documentazioni di affidamento delle forniture di beni e servizi al fine di informare tutti gli interessati di quanto previsto dal codice.

Nel corso del 2017 si è consolidata un'attività di monitoraggio ordinario e ci si è concentrati in particolare sull'argomento della rilevazione delle presenze. Il 18.5.2017 è stata inoltrata a tutto il personale la Circolare informativa circa le sanzioni relative alla falsa attestazione di presenza. Il 25.5.2017 il Personale ha frequentato il corso di formazione sull'attestazione delle presenze, organizzato dall'EBIT (D.lgs. 116/2016 e Consiglio dei Ministri 19.5.17).

Inoltre si è rammentato che spetta alla SISSA procedere, a seconda dei casi, con provvedimenti disciplinari a partire dal rimprovero scritto.

A tre anni dall'emanazione del codice di condotta della SISSA, presente sul sito anche in versione inglese, preso atto che non si sono verificate segnalazioni di violazioni dello stesso, il monitoraggio ha confermato che i lavoratori dimostrano di essere a conoscenza dell'utilizzo dell'indirizzo mail codicedicomportamento@sissa.it per la segnalazione di doni di modico valore.

Nel corso del 2018 verranno avviate delle iniziative relative al monitoraggio dell'applicazione del codice su aspetti puntuali definiti dal Cda.

9. L'adozione delle altre iniziative previste dalla normativa

Le azioni collegate alle iniziative finalizzate alla prevenzione del rischio e la loro programmazione nel corso del triennio sono riportate nell'allegato n. 6.

10. Obblighi informativi

I Responsabili delle strutture coinvolte nelle attività di cui paragrafo 6 dovranno informare per iscritto il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dei procedimenti amministrativi istruiti e dei provvedimenti finali adottati, con l'indicazione del Responsabile di ciascun procedimento, dei destinatari e dei tempi di effettiva conclusione dei procedimenti, ove queste informazioni non siano già presenti nell'archivio istituzionale dei provvedimenti, denominato Titulus.

L'informativa di cui al precedente paragrafo riguarda tutti i procedimenti di cui il Segretario generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, non sia già a diretta conoscenza, e dovrà essere trasmessa annualmente entro il 30 novembre, in coerenza con il termine per la presentazione della relazione sui risultati dell'attività svolta di cui al successivo punto 10.

Tale informativa, attraverso la verifica a campione, ha la finalità di:

- verificare la legittimità degli atti adottati;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti dell'amministrazione.

Sussiste in ogni caso la possibilità, da parte del Responsabile delle Prevenzione della corruzione e della trasparenza, di chiedere in ogni momento, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso le strutture della SISSA, tramite l'ausilio di funzionari interni competenti per settore o di una apposita struttura composta da personale esterno, ai responsabili dei Settori/Servizi, informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Tali segnalazioni dovranno essere effettuate tramite PEC (posta elettronica certificata) o attraverso un indirizzo di posta elettronica istituzionale della SISSA.

11. Obblighi di trasparenza

Al fine di ottemperare agli obblighi di trasparenza, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza della SISSA è pubblicato sul sito internet istituzionale della sezione Disposizioni Generali della pagina "[Amministrazione trasparente](#)" con link alla sezione Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione. Sulla medesima pagina verrà pubblicata ogni altra informazione prevista dalla Legge 190/2012.

12. Rotazione degli incarichi

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, in accordo con il Direttore della SISSA e con i Responsabili delle Strutture/Aree, può prevedere la rotazione, anche solo sulle diverse fasi di singoli processi, ove possibile in relazione alla consistenza dell'organico e alla specializzazione richiesta, dei dipendenti coinvolti nell'istruttoria o nel rilascio dei provvedimenti di cui alle attività del paragrafo 6.

Ove la rotazione non sia possibile, per le motivazioni di cui sopra, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione è tenuto alla verifica a campione, anche avvalendosi di personale e/o strutture e/o organismi esterni competenti in materia, di almeno il 5% delle pratiche (potendo optare, nella quantificazione del 5%, tra il valore economico o tra il numero di pratiche).

Si è provveduto nel 2016 all'individuazione di un nuovo responsabile delle Segreterie Scientifiche e sono stati nominati 3 nuovi Coordinatori di Area. Nel 2015 si era già provveduto alla riorganizzazione del precedente Ufficio Economato separandolo in due diverse unità organizzative: l'Ufficio Acquisti e Servizi Generali e l'Ufficio Tecnico e Logistica, a capo dei quali sono stati nominati due funzionari a seguito di una procedura di selezione interna indetta con avviso. A fronte del trasferimento del responsabile precedente sono stati nominati 2 nuovi funzionari. Nel corso del 2017 si è proceduto alla riorganizzazione del sistema degli Acquisti. In particolare si è creata una struttura che ricomprende le competenze dell'Ufficio Acquisti e dell'Ufficio Affari Generali denominata AGA- Ufficio Affari Generali e Acquisti. Inoltre è stata introdotta la figura del Buyer scientifico con lo scopo di razionalizzare le procedure di acquisizione del materiale scientifico. E' stato inoltre nominato un gruppo di lavoro con l'obiettivo di semplificare e informatizzare le procedure di acquisizione di beni. Infine nel 2017 si è provveduto alla nomina di un nuovo Segretario Generale Vicario.

13. Relazione dell'attività svolta

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza entro la scadenza definita dall'ANAC (di norma entro il 15 dicembre di ogni anno) sottopone al Consiglio di Amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la pubblica sul sito internet istituzionale della Scuola alla pagina "[Amministrazione trasparente](#)".

14. Pianificazione triennale

Per il perseguimento delle finalità previste dal presente Piano, la Scuola, per il periodo 2018-2020, si impegna alla realizzazione delle azioni riportate, nell'allegato n. 6 distinte per anno e per finalità; accanto alle azioni sono riportati eventuali costi diretti e gli uffici responsabili.

15. Relazione 2017

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure è riportato nella relazione annuale disponibile in apposita [sezione del sito](#).

16. Trasparenza (già Programma Triennale della Trasparenza): obiettivi strategici e obblighi di pubblicazione

Ferma restando la concezione di trasparenza introdotta all'articolo 11 del Dlgs. 150/2009 e secondo le linee guida della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (Delibera CIVIT n. 105/2010), a partire dal triennio 2017-2019, alla luce delle modifiche apportate al D.Lgs 33/2013 dal D.Lgs. n. 97/2016 e considerate le Linee Guida sulla Trasparenza pubblicate dall'ANAC in data 29 dicembre 2016, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione della SISSA integra in questa sezione il piano della trasparenza della SISSA.

Nell'ambito del tema della trasparenza, che già ai sensi del d.lgs. 150/2009, sulla base del paradigma della libertà di informazione dell'open government, presupponeva l'accessibilità totale da parte di tutta la collettività alle informazioni di pubblico interesse, assumendo una connotazione differente, più estesa, rispetto alla legge 241/1990, dove la nozione era circoscritta al diritto di accesso e alla titolarità di un interesse, le recenti modifiche apportate al D.Lgs 33/2013 dal D.Lgs. n. 97/2016 si spingono oltre ancora e introducono il concetto di accesso generalizzato: chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti (art.5 bis del D.Lgs. 33/2013).

In quest'ottica di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa, si innesta la policy e l'organizzazione stessa della Scuola, che trova una sua rappresentazione all'interno della pagina web [Amministrazione trasparente](#).

Gli obiettivi garantiscono:

- un appropriato livello di trasparenza finalizzato a dare adeguata comprensione dell'attività della Scuola all'utenza interna e alla società civile attraverso la creazione di una relazione diretta tra la Scuola e gli interessati
- la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità dell'informazione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale di dati, informazioni e notizie riguardanti la Scuola
- l'uso di forme di comunicazione rispettose del diritto alla replica e della tutela della privacy

Il programma è stato elaborato e adottato come di seguito:

- 1) Monitoraggio al 31/12/2017 e monitoraggi intermedi effettuati dal responsabile della trasparenza con il supporto del referente per la Trasparenza e l'Anticorruzione in costante confronto con le strutture dell'Amministrazione;
- 2) Individuazione delle criticità in merito alla qualità ed alla produzione dei dati da pubblicare e analisi delle possibilità di ulteriore automazione del flusso di dati dal sistema informatico U-gov, alla pagina web dedicata all' "Amministrazione Trasparente";
- 3) Presentazione della struttura del Piano integrato basato sul ciclo della Performance, che integra Piano della Performance e Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza al Senato, che rappresenta tutti gli stakeholder principali della scuola (studenti, personale di ricerca, professori);
- 4) Approvazione del Piano da parte del Consiglio di Amministrazione in data 30/01/2018
- 5) Presentazione e confronto con il Nucleo di Valutazione, che svolge funzioni di OIV
- 6) Invio programma ai responsabili di ufficio, al fine di condividerne obiettivi e contenuti

Successivamente all'approvazione, il Programma sarà presentato anche al Consiglio della Scuola e diffuso a tutta la comunità SISSA, oltre che reso disponibile anche agli stakeholder esterni, in particolare nel corso della giornata della Trasparenza.

Il Programma della trasparenza è stato elaborato ed approvato in modo coordinato con il Piano della Performance 18-20 (all'interno del quale sono riportati, tra gli obiettivi, quelli previsti dal PTPCT) e con il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione (di cui costituisce sezione) nell'ambito del Piano integrato della Performance.

Processo di attuazione del programma:

Attraverso la figura del referente per la trasparenza e l'anticorruzione si è proseguita l'azione di verifica dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione dei dati in maniera sistematica e costante, attraverso un confronto con gli uffici competenti e con l'obiettivo di migliorare nei dettagli il programma che stabilisce voce per voce le modalità, i tempi e i responsabili della pubblicazione. I monitoraggi sono stati effettuati con cadenza trimestrale, salvo particolari richieste.

Si prosegue nel monitoraggio degli obblighi di pubblicazione come modificati dall'entrata in vigore del Dlg 97/2016 attraverso l'attività del referente di condivisione capillare con le strutture interessate coinvolgendole direttamente nella definizione dei contenuti e delle modalità di estrazione e pubblicazione con l'obiettivo primario di garantire la qualità delle informazioni rendendole comprensibili, omogenee e di facile accessibilità.

Accanto a questo lavoro di affinamento della qualità e della leggibilità dei dati prodotti, ci si propone, attraverso un lavoro di continuo coordinamento con le strutture della Scuola, da un lato di automatizzarne sempre di più l'estrazione, aspetto che comporta uno sforzo maggiore nell'immediato ma che già dal 2017 ha iniziato a dare ottimi frutti nei casi in cui si è arrivati a normalizzare la procedura, e dall'altro rendere gli uffici sempre più consapevoli della loro responsabilità nella gestione delle scadenze ed autonomi nella loro pubblicazione, pur nel rispetto delle regole di omogeneità stabilite nel programma.

Attualmente alcuni dati vengono già pubblicati direttamente dai responsabili sul sito Amministrazione trasparenza o sul sito istituzionale della Scuola al quale la sezione "[Amministrazione trasparente](#)" rimanda con un collegamento web, la maggior parte dei dati però, o perché presuppongono un coordinamento tra strutture diverse o per prassi consolidata negli anni vengono inviati all'alias trasparenza@sisa.it (gestita dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza coadiuvato dal referente) e in seguito pubblicati.

L'obiettivo fondamentale per il prossimo futuro sarà quello di perseguire l'inversione di questa tendenza delegando agli uffici stessi, autori delle procedure, l'onere della pubblicazione dei dati. Dal 2018 questo obiettivo potrà essere concretizzato grazie alla creazione del nuovo sito web istituzionale della Scuola, attivo dal 15 gennaio 2018. La gestione più agevole (rispetto alla precedente pagina wiki che veniva utilizzata per l'implementazione dei dati) della nuova piattaforma, sul cui utilizzo per il caricamento dei dati sono già stati attivati dei corsi di aggiornamento per il personale, darà accesso diretto ai responsabili, garantendo in questo modo la restituzione in sede di trasparenza della fotografia della reale attività della Scuola.

Si è provveduto quindi negli ultimi anni ad un'analisi delle risorse offerte allo stato attuale dal sistema U-gov per la raccolta e la pubblicazione dei dati in tabelle nella Sezione "[Amministrazione trasparente](#)". Attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa dei dati da produrre si è valutata l'opportunità o meno di procedere in alcuni casi all'attivazione di un collegamento con la pagina del sito istituzionale della Scuola (es. Sezione "Organizzazione - Articolazione Uffici" o "Bandi Gara e Contratti - Obblighi di pubblicità legale") ed in altri casi ad una vera e propria automatizzazione di raccolta e pubblicazione dei dati.

In particolare, attraverso un lavoro di coordinamento tra uffici si è provveduto alla pubblicazione di un link ad aggiornamento costante e automatico estrapolato direttamente dal sistema U-gov per tutti i compensi relativi agli ospiti visitatori, che prima non venivano rilevati, che è stato pubblicato nella sezione "Consulenti e collaboratori". Inoltre si è provveduto al collegamento della sezione "Provvedimenti" alla sezione "Bandi Gara e contratti", in considerazione delle modifiche in materia di trasparenza e di appalti, dove è pubblicato un link in aggiornamento continuo e automatico che estrapola dal sistema U-gov tutte le determinazioni che costantemente vengono caricate a sistema dai diversi uffici competenti.

Si è perfezionata infine la procedura di inserimento dati (e conseguente estrapolazione) per quanto riguarda la procedura acquisti, anche se permane la difficoltà ad ottimizzare il tab trasparenza nei casi di contratti pluriennali che vengano saldati con importi variabili sia nell'ammontare che nelle scadenze in quanto il

sistema non prevede la possibilità di riportare i residui all'anno successivo, impedendo in questo modo la rilevazione della situazione reale e l'efficiente inserimento dei dati richiesti, che quindi vengono rilevati in maniera automatica, ma prodotti manualmente con il caricamento delle tabelle riassuntive annuali dati art.1, c.32 L. 190/2012 in formato digitale standard aperto.

Anche per la sezione "Pagamenti dell'amministrazione" dal 2017 si è potuto produrre un link costantemente e automaticamente aggiornato che estrapola i dati direttamente dal sistema U-gov.

Oltre all'attività ordinaria di aggiornamento e adeguamento costante alla normativa di riferimento, ci si propone nel prossimo triennio di focalizzarsi su alcune sezioni che attualmente risultano non perfettamente aggiornate o in linea con quanto previsto dalla normativa o, ancora, non efficientemente organizzate per quanto riguarda la produzione dei dati.

In particolare nella sezione "Articolazione Uffici" si punterà a sollecitare l'ufficio responsabile ad un più tempestivo aggiornamento e coordinamento con le informazioni contenute nella pagina Web. Per quanto concerne la sezione "Attività e procedimenti" ci si propone di lanciare un'attività di aggiornamento della Carta dei Servizi che contenga tutte le informazioni previste dalla normativa sulla trasparenza per i procedimenti. In merito alla sezione "Provvedimenti" ci si prefigge di integrare quanto già implementato in questi anni con l'accesso a tutte le delibere degli organi di indirizzo politico. Per la sezione "Sovvenzioni, Contributi e Sussidi" si auspica nel prossimo futuro di arrivare ad una procedura di coordinamento tra uffici per la produzione più uniforme e tempestiva dei dati. Verrà promossa una maggiore collaborazione tra uffici anche per l'implementazione delle sezioni "Personale" e "Performance". Infine per quanto concerne la sezione "Accesso civico" sarà nostro obiettivo creare il Registro degli accessi e pubblicarlo opportunamente.

Al fine di ottimizzare i processi di aggiornamento e produzione dei dati e delle informazioni, per gli anni a venire il Responsabile della trasparenza coadiuvato dal referente per la trasparenza ha quindi elaborato uno scadenziario contenente scadenze e indicazioni specifiche sulla qualità dei dati, i tempi e le modalità di pubblicazione, che tengono conto della possibilità di ottimizzare, per quanto attualmente possibile, l'utilizzo dei mezzi informatici a disposizione, allo scopo di assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi (allegato n. 4)

Iniziative di comunicazione della trasparenza:

Oltre a quelle già previste per quanto riguarda la comunità SISSA, la SISSA darà adeguata comunicazione del programma:

- 1) In occasione della giornata della Trasparenza, in occasione del Welcome Day, evento di inaugurazione dell'anno accademico (ottobre 2018)
- 2) In occasione della giornata SISSA for Schools, il 21 febbraio 2018, in cui la SISSA aprirà le porte a 500 studenti delle Scuole Superiori provenienti da tutta Italia.

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs.74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione ed alla valutazione della performance organizzativa ed individuale ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

A tal fine la SISSA, dopo aver ottenuto il parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ha redatto il nuovo [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) (SMVP): tale aggiornamento rappresenta un ulteriore tassello del processo di crescita e miglioramento che la Scuola sta intraprendendo in questi ultimi anni e che ha visto la definizione del primo Piano strategico 2016-2020, la redazione del primo Piano Integrato, il completamento della struttura amministrativa con la costituzione dell'Area pianificazione e controllo e la prima mappatura dei processi.

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria, sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato ma con l'intento di predisporre un supporto metodologico valido per l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata.

La *performance individuale*, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza ed ai comportamenti professionali ed organizzativi adottati nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

Ai sensi dell'art.9 del D.Lgs.150/2009, la misurazione e la valutazione individuale è collegata:

1. Per i **dirigenti** ed il **personale responsabile di un'unità organizzativa / progetto**:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura), ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ove assegnati e differenti da quelli di cui alla lettera a);
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate attraverso i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. Per i **collaboratori**:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza);
- b) alle competenze dimostrate attraverso i comportamenti professionali e organizzativi.

Si fa presente che la misurazione della valutazione individuale attualmente in uso presso la SISSA risulta già da tempo coerente con la suddivisione tra parte obiettivi e parte comportamentale sopra riportata e viene già utilizzata per tutto il personale PTA della SISSA.

La *performance individuale attesa* è stabilita nella fase programmatica per quanto riguarda gli obiettivi a) e b) dei responsabili e gli obiettivi a) dei collaboratori; è definita dai comportamenti attesi relativi a ciascun profilo di ruolo per quanto riguarda i punti c) e d) dei responsabili e b) dei collaboratori.

Concluso l'esercizio, prende avvio la fase di *misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale*.

Per quel che riguarda la valutazione della performance amministrativa, data la forte interconnessione esistente tra valutazione della performance organizzativa di struttura e di quella individuale, si procede secondo il seguente percorso logico-temporale:

Entro **31 gennaio** – Rendicontazione **performance organizzativa di struttura** (relazione finale del Responsabile Struttura/Area)

Entro **28 febbraio** – Valutazione **performance organizzativa di struttura** (fatta dal Segretario Generale e certificata dall'OIV entro il 15 marzo)

Entro **15 marzo** - Valutazione **performance individuale collaboratori** (strettamente *collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza* in termini di qualità del contributo);

Entro **31 marzo** - Valutazione **performance individuale responsabili di struttura** (strettamente *collegata oltre che agli obiettivi della struttura di appartenenza* in termini di qualità del contributo, anche alla *capacità di valutazione dei propri collaboratori*)

Entro **15 aprile** - Valutazione **performance individuale responsabili di Area** (strettamente *collegata oltre che agli obiettivi della struttura di appartenenza* in termini di qualità del contributo, anche alla *capacità di valutazione dei responsabili di struttura* afferenti alla propria Area)

Entro **31 luglio** - Valutazione **performance individuale Segretario Generale** (successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance in quanto responsabile ultimo del *buon funzionamento generale dell'Amministrazione*).

A seguito della valutazione della propria struttura, ciascun Responsabile entro il **15 marzo** procede alla valutazione della performance individuale dei propri collaboratori.

Entro il **31 marzo** ciascun Responsabile di Area procede alla valutazione dei Responsabili di struttura ed infine, entro il **15 aprile** il Segretario Generale valuta la performance individuale dei Responsabili di Area.

Le valutazioni della performance individuale vengono effettuate sulla base di apposite schede. Tali schede, attualmente, sono in fase di revisione per quanto riguarda la declaratoria dei comportamenti (e non per quanto riguarda la struttura) al fine di adeguarsi all'evoluzione organizzativa della SISSA. I nuovi prospetti, a seguito di condivisione tra tutti i Responsabili di Area/Struttura, verranno approvati entro il **28 febbraio 2018**.

Per quel che riguarda l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione della performance del Segretario Generale, si rimanda a quanto descritto nell'apposita sezione della performance organizzativa.